

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n kehittämissuunnitelma 2014–2020

Jari Honkanen

Opinnäytetyö
Liikunta-alan kehittämisen ja
johtamisen koulutusohjelma
2014



Koulutusohjelma

Tekijät Jari Honkanen	Ryhmä YAMK12
Opinnäytetyön nimi Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n kehittämissuunnitelma 2014–2020	Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 26
Ohjaajat Kari Puronaho	
<p>Pieksämäen Seudun Liikunta ry. on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon seudullinen vuonna 1998 perustettu urheiluseurojen yhteenliittymä, jonka jäseninä on 34 alueen yhdistystä. Toiminta on perustunut projekteihin, tapahtumiin ja iltapäivätoimintaan.</p> <p>Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytila ja luoda yhdistyksen toimintasuunnitelma vuosille 2014–2020. Kehittämistyön avulla päivitetään yhdistyksen toiminnot käyttäen apuna henkilökunnan, hallituksen ja jäsenseurojen mielipiteitä. Työn tarkoituksena on määrittellä ydinosaaminen, uudistaa toimintamalleja jatkaa yhdistyksen suunnitelmallista elämäнкаarta pitkälle tulevaisuuteen. Tutkimusstrategisena lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta.</p> <p>Työssä selvitettävät tutkimuskysymykset olivat:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minkälainen on Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytila? 2. Mitä muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan? 3. Mikä on Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n visio? <p>Tutkimusaineisto koostui vuoden 2013 aikana toteutetuista yhdistyksen hallituksen sekä työyhteisön kokouksista ja SWOT-nelikenttäanalyyseistä. Keskustelujen lisäksi hallitukselle, työyhteisölle sekä kaikille jäsenseuroille lähetettiin webropol-kysely.</p> <p>Tutkimustyö valaisi monelta kannalta Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytilaa. Organisaatio on nyt murrosvaiheessa pääosin suurten ulkoisten muutosten takia. Urheiluseurojen muutos-paineet, liikunnan arvostus ja kuntien talousahdinko tekevät urheiluseura- ja urheilujärjestö-toiminnasta haastavampaa. Jäsenseurat, hallitus ja oma henkilöstö uskovat kuitenkin omiin vahvuuksiinsa sekä uusien mahdollisuuksien ilmaantumiseen tulevaisuudessa.</p> <p>Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n visioksi muotoutui: Voittoa tavoittelematon Pieksämäen Seudun Liikunta toimii liikunnan, työllisyyden edistämi-sen, nuorten pajatoiminnan sekä kierrätyksen kokoavana, kouluttavana ja auttavana asiantunti-jaorganisaationa, joka kehittää Pieksämäestä kokoluokassaan maan parhaan paikan harrastaa ja liikkua vuonna 2020.</p> <p>Kehittämishankkeen pohjalta syntyi Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n strategia-asiakirja, jonka avulla vastataan yhdistystä koskeviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.</p>	
Asiasanat Strategia, urheilujärjestö, kolmas sektori	

Degree programme

Authors Jari Honkanen	Group YAMK12
The title of thesis Development plan of Pieksämäen Seudun Liikunta ry. in the period of 2014-2020	Number of pages and appendices 63 + 26
Supervisors Kari Puronaho	
<p>Pieksämäen Seudun Liikunta ry is a third sector non-profit regional association of sports clubs. It was founded in 1998. It has 34 clubs as its members in the area. Projects, events and extra-curricular activities for school children form the basis of its functions.</p> <p>The aim of this developmental work is to find out the present state of Pieksämäen Seudun Liikunta ry and to create the plan of action for it for the period of 2014-2020. The aim is to upgrade the functions of the association with the help of opinions received from the personnel, the board and the member clubs.</p> <p>The purpose of the study is to define the core know-how and to renew course of action in order to further enhance the planned associational life span into foreseeable future. Process analysis was used as the research strategic approach.</p> <p>The questions in the research were:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. What is the present state of Pieksämäen Seudun Liikunta ry.? 2. What are the changes that will come about in the working environment? 3. What is the vision of Pieksämäen Seudun Liikunta ry.? <p>The research body consisted of the board meetings, the personnel meetings and the SWOT-analysis in 2013. In addition, a Webropol-survey was sent to the board, the personnel and every member club.</p> <p>The study shed light on the present state of the association in many ways. The organization is undergoing a period of change primarily because of great external changes. The pressure for change in sports clubs, the appreciation of physical exercise and the financial distress in municipalities make it more challenging for the sports clubs and associations to function. The member clubs, the board and the personnel, however, believe in their own strengths and new future opportunities.</p> <p>The vision of the association is this: It is a non-profit expert organization that works in the fields of physical exercise, improvement of employment, workshops for the youth and recycling. Its task is to help, educate and unite people. By the year 2020 its aim also is to make Pieksämäki in its size the best town in Finland to take up versatile interests.</p> <p>A strategy document was written as a result of the developmental project. This document answers to challenges and opportunities related to the association.</p>	
Key words Strategy, sport organization, third sector	

Sisällys

1 Johdanto.....	1
2 Strategia	3
2.1 Strategiakäsite.....	3
2.2 Visio	4
2.3 Strategiatyön vaiheet.....	5
2.4 Strategiatyön arviointi.....	6
2.5 Strategiaviestintä.....	7
3 Johtaminen.....	8
3.1 Strateginen johtaminen.....	11
3.2 Muutosjohtaminen	11
4 Pieksämäki.....	15
5 Yhdistys	18
5.1 Pieksämäen Seudun Liikunta ry.	21
5.2 Projektit	23
5.3 Työyhteisön muutokset.....	24
5.4 Vapaaehtoishallituksen haasteet.....	25
6 Kehittämistyön tarkoitus.....	27
7 Tutkimuksen toteutus.....	28
8 Tulokset.....	32
8.1 Nykytilanne	32
8.1.1 Työyhteisö ja hallitus.....	32
8.1.2 Jäsenjärjestöt	34
8.2 Tulevaisuus.....	37
8.2.1 Työyhteisö ja hallitus.....	38
8.2.2 Jäsenjärjestöt	43
9 Toivotut muutokset.....	46
9.1 Toiminta tulevaisuudessa	47
9.2 Toimenpiteet.....	50
10 Pohdinta	53
Lähdeluettelo.....	60
Litteet	
Liite 1. Webropol kyselykaavake	64

Liite 2. Ennakkotehtävät	68
Liite 3. SWOT-analyysin vastaukset.....	69
Liite 4. Hallituksen kysymykset ja vastaukset	83
Liite 5. Visio	84
Liite 6. Strategia asiakirja	87

1 Johdanto

Suomalainen yhteiskunta ja urheilukulttuuri ovat isojen haasteiden edessä kunnissa, organisaatioissa, yhteisöissä ja henkilötasolla. Urheiluseurojen ja kolmannen sektorin toimintaympäristö on muuttunut koskettamaan lähes jokaista yhteiskunnan osa-aluetta.

Ihmisten vapaa-aika on työn vaatimusten kasvaessa pienentynyt ja aikaa perheen kanssa yhdessäololle on yhä vähemmän. Kansalaiset panostavat vapaa-ajanviettoaan kulttuuriin, elämyksiin, matkailuun, oman terveyden hoitoon ja liikuntaan. Ihmisten eliniän kasvaessa ikääntyneiden rooli yhteiskunnassa korostuu. Työelämästä pois jääneet ovat keskimäärin paremmassa fyysisessä kunnossa, heidän varallisuutensa ja ostovoimansa kohoaa ja he voivat olla voimavara monilla eri tavoin esim. vapaaehtois- ja järjestötyössä. (Pekkala & Heikkala 2007, 24.)

Liikuntatarjonnan yksityisen puolen kasvun lisäksi perheiden, lasten ja urheiluseurojen ajasta taistelevat konsolipelit, tietokoneet, musiikki, elokuvat, taidetarjonta ja muut harrastusmahdollisuudet. Urheiluseurat ovat joutuneet miettimään toimintansa kiinnostavuutta ja taloudellista kannattavuutta ikäluokkien pienentyessä.

Erilaisten uusien elämysten tuottamisen kysyntä antaa mahdollisuuksia uusille liiketoimintamalleille ja innovaatioille. uudentyyppiset kulttuuri- ja elämysalat tulevat kasvamaan, teollistumaan ja teknologistumaan. Ihminen, teknologia ja kulttuuri kytkeytyvät toisiinsa uusilla tavoilla, syntyy uusia sosiaalisen, yhteisöllisen ja yksilöllisen toiminnan muotoja ja rakenteita. (Pekkala & Heikkala 2007, 24.)

Urheiluorganisaatioiden tämän päivän ja tulevaisuuden haasteet liittyvät globalisaatioon, teknologian ja telekommunikaation edistymiseen, sääntelyn purkamiseen, työvoiman monimuotoisuuteen, väestörakenteen muutoksiin, yhteiskunnan muuttumiseen kohti palveluyhteiskuntaa ja uudenlaisiin trendeihin työn laadun suhteen. Emme voi tänä päivänä edes aavistaa, minkälaisia kysymyksiä saamme eteemme seuraavan kymmenen vuoden aikana. (Taylor, T, Doherty, A, McGraw, P. 2008, 273.)

Urheiluseurojen toiminnalle on asetettu lisää haasteita liikuntapalveluiden tuottajina, tapahtumien järjestäjinä, työllistäjinä ja jopa liikuntapaikkojen ylläpitäjinä kunnallisten organisaatioiden pienentyessä. Kuntakentän puolelta kolmannelta sektorilta ja urheilujärjestöiltä odotetaan osallistumista myös työllisyysilanteen parantamisessa, työttömien liikuntatoiminnan kehittämises-

sä, lasten iltapäivätoiminnassa sekä erilaisissa työpajatoiminnoissa. Samalla urheilujärjestöjen toimintaa määritellään yhä useammin yritystoiminnan lakien ja asetusten avulla.

Seurojen sisäinen vapaaehtoistyö on muuttumassa perinteisen talkoohengen hiipuessä kohti uudenlaista mallia, jossa yksilöt haluavat saada vastinetta työpanokselleen ja ovat toiminnassa mukana entistä rajoitetumman aikavälin. Muutoksen aikana seurojen on entistä tärkeämpää analysoida omaa nykytilaansa ja miettiä omaa olemassaoloaan. Tulevaisuutta varten olisi oltava suunnitelma, strategia, joka veisi kaikkea toimintaa yhdessä määriteltyn suuntaan.

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa vuonna 1998 perustetun Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytilanne ja luoda yhdistykselle visio ja pitkántähtäimen toimintasuunnitelma ajalle 2014–2020 yhdessä seurojen johtohenkilöiden, Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen sekä työntekijöiden kanssa. Työn tarve on lähtenyt aidosta tarpeesta ja halusta olla suunnan-
näyttäjänä jäsenseuroille ja muille kolmannen sektorin yhdistyksille Pieksämäen seudulla.

2 Strategia

2.1 Strategiakäsite

Strategia on käsite, jolle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan sitä voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla. Strategioita on käytetty sodissa, politiikassa ja ihmissuhteissa. Strategia on yritysmaailman arkea, mutta nyt sitä käytetään enenevässä määrin myös julkishallinnon puolella. Urheilujärjestöissä tehtävä strategisen suunnittelun ja johtamisen kulttuuri on lyhyempi kuin muilla elämänaloilla. (Heikkala 2001, 25.)

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä. sen on sanottu olevan yrityksen valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Strategiaa on kuvattu myös johdonmukaiseksi toimintamalliksi ja tavaksi toimia. Sitä on sanottu myös keinovalikoimaksi, jolla päämääriin aiotaan päästä. (Viiala 2009, 59.)

Strategian avulla voittoa tavoittelematon organisaatio muuttaa päämäärän ja tavoitteet toiminnaksi. Vaikka strategian tärkeys tiedetään, monetkaan toimijat eivät panosta siihen tarpeeksi. Strategian ajatuksena nonprofit-organisaatioissa on, että nähdään palvelun saajat asiakkaina, joiden tarpeet on täytettävä, eikä palkkion saajina, joille instituutio tekee hyvän työn. (Drucker 2008, 102.)

Heikkalan mukaan strategia voidaan jakaa kolmeen asiaan.

1. Kyky näkemiseen

Strategisen ajattelun sisäistäminen. Kyky nähdä organisaation ja toimintaympäristön ympärillä olevat ilmiöt, mahdollisuudet, muutokset, trendit ja resurssit, joiden avulla toimija voi toteuttaa asettamansa pitemmän aikavälin tavoitteet.

2. Tahto arvottamiseen

Viittaa valintoihin, joita järjestö tekee tietoisesti toimintaympäristöstä avautuvien mahdollisuuksien suhteen.

3. Tapa toimia

Strategia ei ole irrallinen prosessi tai asiakirja, vaan se on järjestön ja sen toimintakulttuurin sisäänrakennettu osa.

(Heikkala 2001, 23.)

Kehusmaa jakaa strategiat klassisiin ja kyvykkyystrategioihin. Klassinen tarkoittaa perinteistä mallia, joka määrittelee toimijan tavoitteleman aseman markkinoilla. Kyvykkyystrategia koros-

taa toimijan kilpailukyvyn jatkuvaa kehittämistä asiakaskunnan ja markkinoiden muuttuvien tarpeiden mukaiseksi. (Kehusmaa 2010, 14.)



Kuvio 1. Strategian sisällön jako eri osa-alueisiin (Kehusmaa 2010, 65)

Kehusmaa on jakanut edelleen strategian sisällön neljään osa-alueeseen, joita ovat:

1. tausta-aineisto nykytilan ja –aseman analysoimiseksi
2. perusstrategia
3. täydentävät strategiat (laajennukset perusstrategiaan)
4. syventävät strategiat (johdannaisia tai alisteisia perusstrategialle)

(Kehusmaa 2010, 63.)

2.2 Visio

Visio on kuva tulevaisuudesta, joka antaa viitteitä siitä, miksi mukana olevien tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Hyvä visio selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, se kannustaa ihmisiä toimimaan oikean suuntaisesti, vaikka jotkut toimenpiteet tuntuisivatkin vaikeilta. Hyvä visio auttaa järjestelemään ja koordinoimaan tuhansienkin ihmisten toimenpiteitä tehokkaasti ja nopeasti. Järkevän vision vaatimat muutokset ovat lähes aina yksilöille vaikeita. Vision tärkeä tehtävä on kannustaa yksilöitä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä ole heidän omien lyhyempien aikavälitavoitteiden mukaisia. Visio auttaa tehokkaasti motivoituneiden ihmisten toiminnan koordinoinnissa. Selkeän vision avulla esimiehet ja työntekijät osaavat päättää itse, mitä on tehtävä. Ei tarvitse tarkistaa jokaista asiaa kollegoilta tai esimiehiltä. Kun

ihmisillä on yhteinen visio, he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja työskentely organisaatiossa on helpompaa. (Kotter 2009, 60–62.)

Visio on haluttu tahtotila. Visioinnin avulla rakennetaan strategia ja erilaiset skenaariot. Skenaarioiden avulla voidaan miettiä vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä ja helpottaa sitä kautta erilaisiin mahdollisuuksiin varautumista. Visio auttaa koordinoimaan isoja muutoksia, kannustaa työntekijöitä ponnistelemaan oikeisiin asioihin ja selkeyttää tulevaisuuden suuntaa. Vision merkityksellisyys tulee esille vasta, kun koko organisaatio ymmärtää tavoitellun tahtotilan.

Ymmärtämisen helpottamiseksi se kannattaa kuvata kaikkien aistikanavien kautta: vertaukset, kielikuvat, symbolit ja kuvat. (Manka M. 2008, 78.)

Visio voi olla hyödyllinen, vaikka vain jotkut avainhenkilöt olisivat sisäistäneet sen. Vision todellinen voima tulee esiin vasta sitten, kun yrityksen tai tietyn toimijan työntekijät ymmärtävät sen suuntaviivat ja tavoitteet. Yhteinen samansuuntainen tulevaisuuden näkymä voi auttaa muutoksia aikaansaavien toimenpiteiden koordinoinnissa ja motivoinnissa. (Kotter 2009, 73.)

2.3 Strategiatyön vaiheet

Strategiasuunnitelma on hyvä, jos siihen sitoudutaan, sillä vain sitoutumisen kautta strategian avulla päästään haluttuihin tuloksiin. Organisaation pitäisi pystyä hyödyntämään strategian suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa, arvioinnissa ja päivittämisessä mukana olevien henkilöiden erilaiset tiedot ja taidot. Organisaation ääni pitää saada kuuluviin strategiatyön jokaisessa vaiheessa. Tätä kautta strategia antaa merkityksen organisaation jokapäiväiseen arkeen. (Kehusmaa 2010, 61.)

Strategiatyö voidaan suunnitella prosessimaisesti ja esittää visuaalisesti toimijalle sopivalla mallilla, joka hahmottaa strategiatyön tärkeitä vaiheita ja elementtejä. Työntekijöiden osuus strategiaprosessissa on tärkeää. Mallissa on otettava huomioon strategiaviestintä niin, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät strategian merkityksen. (Kärnä 2012, 27.)



Kuvio 2. Strategiaproessin prosessikuvaus (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Lindroos ja Lohivesi (2010) ovat koonneet rationaalisen näkemyksen strategiaproessin perusvaiheista yksinkertaiseen lineaarisesti etenevään malliin, jossa vaiheet voivat edetä myös eri järjestyksessä, tai niihin voi tarvittaessa palata. Prosessikuvauksessa ei rajata prosessiin osallistujia tai osallistumisjärjestystä. Kuvaus kannustaa kaikki organisaation jäsenet mukaan alusta alkaen.

2.4 Strategiatyön arviointi

Strategiatyötä ja sen tuloksia on jatkuvasti arvioitava. Elävää jatkuvaa strategiatyötä tekevä yritys ideoi jatkuvasti uusia tapoja tehdä strategiatyötä. Strategiatyötä ei voi arvioida tutkimalla osa-alueita irrallaan.

Onko strategiatyö onnistunutta, jos strategia toteutuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti? Ehkä on, ehkä ei. Entä jos strategiset tavoitteet on asetettu alun perin liian alhaiselle tasolle tai sellaisesta näkökulmasta, että niiden saavuttaminen luo menestymisen mahdollisuudet lyhyellä tähtäimellä, mutta heikentää niitä tulevaisuudessa? Onko strategiatyö onnistunutta, jos sen toteuttamiseen on sitoutunut vain osa organisaatiosta ja tavoitteiden saavuttaminen on muutaman avainhenkilön varassa? Onko mahdollista toteuttaa hyvää strategiaa huonosti? (Kehusmaa 2010, 177.)

Ylisirniön (2011) mukaan strategian mittaaminen on oleellisen tärkeää. Strategiset analyysit sisältävät erilaisia näkökulmia ja suuria määriä tietoa, joiden pitäisi muodostaa yhtenäinen punainen lanka. Prosessien ja talouslukujen tehokkuutta seurataan, mutta analyttinen syvä mittaaminen jää tunteen varaan. Liian helposti keskitytään ”nice to know” –mittareihin, ja unohdetaan vaikeammin mitattavat tulostekijät, kuten vaikuttavuus. Mittaamista hankaloittavat strategioiden moniarvoisuus, monitahoisuus ja liukuvarajaisuus. Ongelmia voidaan kuitenkin pienentää organisoinnilla, pitkäjänteisyydellä ja kehittämisellä. Mittaamisen kehittämisessä tulisi lähteä perusasioiden pohdinnasta, kuten mitä arvoa mittaamisella voidaan saavuttaa ja mihin

mittaamisella pyritään. Strategisen onnistumisen takaamiseksi pitäisi pystyä mittaamaan kolmesta perspektiivistä:

1. Tehdäänkö oikeita asioita
2. Tehdäänkö asioita oikein
3. Kuinka strategiatyön kokonaisuutta hallitaan ja johdetaan (Kärnä. toim. 2012. 85.)

2.5 Strategiaviestintä

Kärnä (2010) mukaan strategian toteuttamisen tärkeimpiä kulmakiviä on viestinnän kehittäminen. Strategian ja muutoksen viestinnässä on löydettävä yhteinen ymmärrys vuorovaikutteisella viestinnällä. Yhteinen ymmärrys on startti koko toiminnalle. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää sitoutumista, yhteisöllisyyttä ja positiivista yhteishenkeä. Samalla se auttaa arjen työssä, vahvistaa organisaation tukea työntekijälle ja edistää luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä. Yhdessä nämä tekijät rakentavat organisaatiota, sen jäsenten identiteettiä sekä hyvää tunnelmaa, jossa jokainen tuntee viestinnän olevan helppoa.

Strategiaviestintään tulisi panostaa prosessin kaikissa vaiheissa johdon, henkilöstön ja muiden sidosryhmien kesken. Yksittäisen jäsenen rooli voi olla vaikea hahmottaa, koska vuorovaikutteinen strategiaviestintä on jatkuvaa, dynaamista prosessia, jonka koskee koko organisaatiota ja jokaista yksittäistä kohtaamista. (Kärnä. toim. 2012. 66–67.)

Strategiaviestintä on parhaimmillaan organisaation jäsenten tuottamaa vuoropuhelua, jossa keskustellaan erilaisista ja välillä keskenään ristiriitaisistakin näkemyksistä ja tulkinnoista. Strategiaviestinnässä on huomioitava, että johtoporras ja esimiehet ovat taustoiltaan erilaisia, ja he työskentelevät erilaisissa olosuhteissa ja erilaisissa tehtävissä. Viestien käsittelytavat ja sisältö on muutettava kunkin esimiesryhmän mukaan erilaiseksi.

Viestinnän muistilista

- Määrittele kohdeyleisösi ja strategiaviestinnän tärkeimmät tavoitteet
- Viesti strategiaprosessista esimiehille
- Kirkasta ydinviestit, joiden avulla strategiasta tiedotetaan esimiehille
- Suunnittele ja valitse erilaiset strategiaviestinnän väylät huolella kohderyhmän mukaan
- Kerää palautetta ja edistä uudistumista ja oppimista

(www.strategiavaikuttaminen.fi)

3 Johtaminen

”Ihmisiä koskevat päätökset ovat perimmäistä- ja ehkä ainoa- organisaation hallintaa. Ihmiset määrittelevät organisaation suorituskyvyn. Yksikään organisaatio ei ole yhtään sen parempi kuin sen ihmiset.” (Drucker 2008, 145.)

Kaikenlaisen johtamisen perustan muodostaa itsensä johtaminen, ja sille rakentuu paljon. Johtamiskoulutuksessa on ryhdytty korostamaan itsensä johtamista 90-luvun aikana. Tulevaisuuden johtajat ovat vahvoja persoonia, hyviä itsensä johtajia ja heillä on hyvä itsetuntemus ja – luottamus. Heidän oppimisensa on nopeaa ja joustavaa. He selviytyvät hyvin myös täysin uudentilanteissa. (Sydänmaalakka 2009, 237)

Vain harvat johtajat ovat saaneet johtamiseen järjestelmällistä koulutusta, vaikka johtaminen on nyky-yhteiskunnan tärkein massojen ammattikunta. On olemassa todella hyviä johtajia, jotka hallitsevat työnsä, mutta he eivät ole oppineet sitä minkään koulutuksen avulla. Koulutuksen tila johtamisessa on todella sekavassa tilassa, vaikka johtajien määrä on iso ja johtamisen merkitys on suuri. Iso osa johtajista on suorittanut korkeakoulututkinnon, mutta korkeakouluissa ei opeteta toimimaan johtajana, vaan niissä opiskellaan akateemisia aineita. Luonnontieteen, tekniikan tai taloustieteen lukeminen ei opeta johtamistaitoja. (Malik 2005, 58.)

Tämän päivän johtaminen on muuttanut muotoaan entistä haasteellisemmaksi globaalissa yhteiskunnassa. Nykypäivän älykkään organisaation johtaminen vaatii mallintamista, mutta toisaalta asioita pitäisi pystyä käsittelemään kokonaisvaltaisesti. Edelleen johtamisessa pitäisi pystyä näkemään vain oleelliset asiat. Johtamisen tulisi olla pelkistettyä, mutta kokonaisvaltaista? Sydänmaalakan mukaan johtamisessa tulisi panostaa itsensä johtamiseen, suorituksen johtamiseen, strategiseen johtamiseen ja erityisesti visiojohtamiseen.

- Itsensä johtaminen mahdollistaa toiminnan yksilötasolla ja vastaa kysymykseen **millä energialla**
- suorituksen johtaminen ohjaa päivittäistä toimintaa ja vastaa kysymykseen **miten**
- strateginen johtaminen antaa suunnan toiminnalle ja vastaa kysymykseen **mitä**
- visiojohtaminen luo tarkoituksen toiminnalle ja vastaa kysymykseen **miksi**

(Sydänmaalakka 2009, 230.)

Ymmärtääksemme organisaatioiden johtamisen haasteet, meidän on ensin ymmärrettävä erilaisten organisaatioiden konseptit. Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhdes-

sä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Organisaatiot ovat olemassa, jotta pystymme saavuttamaan tavoitteita, joita yksilöt eivät pysty itsenäisesti toteuttamaan. Tämän päivän urheiluseuratkin tuottavat palveluita ja tuotteita, joita yksittäinen toimija ei pysty ilman seuraorganisaatioita toteuttamaan. (Covell, D, Walker, S, Siciliano, J, Hess, P. 2007, 4.)

Suuri osa ihmisistä luulee, että on olemassa kitkattomia organisaatioita. Kaikissa organisaatioissa on konflikteja, epäselvyyksiä, kitkoja, koordinoinnin tarvetta, tiedotusongelmia ja ihmisten välisiä ristiriitoja sekä hankauspintoja. Ei pystytä erottelemaan huonoja ja hyviä organisaatioita, vaan ne voidaan jakaa enemmän ja vähemmän huonoiksi, jotka kaikki vaativat kompromisseja. (Malik 2005, 168.)

Tiedon johtaminen on yksi osaamisen johtamisen osa-alue, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatiossa työskenteleville tarjotaan sellaista tietoa, joka hyödyttää ja mahdollistaa sovittujen tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen keskeinen kulmakivi on tieto. Kaikki organisaation jäsenet vastaavat osaltaan sisäisestä viestinnästä, joka on yrityksen oppimisen kannalta tärkeä tuki. (Viiala 2009, 202.)

Taulukko 1. Yleinen malli ihmisten resurssijohtamisesta. (Covell ym. 2007, 318)

Ihmisten resurssien suunnittelu
Henkilöstön hankinta
Koulutus ja kehittyminen
Korvaus
Työntekijöiden hyvinvointi
Työntekijöiden suhteet

Covell ym. mukaan kehittyvät ja menestyvät urheilujärjestöt kohtelevat kaikkia työntekijöitään kun kalliita luonnonvaroja ja heidän johtamisekseen on luotu seuraava perusmalli, joka on jaettu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen.

Taulukko 2. Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 2009, 22)

ASIOIDEN JOHTAMINEN	IHMISTEN JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu ja budjetointi Yksityiskohtaisten vaihdeiden ja aikataulujen määrittäminen tarvittavien tulosten saavuttamiseksi sekä tarvittavien resurssien varaaminen, jotta ne saavutetaan. • Organisointi ja miehitys Jonkinlaisen rakenteen määrittäminen suunniteltujen vaatimusten täyttämiseksi, rakenteen miehittäminen yksilöillä, vallan ja vastuun delegointi suunnitelman toteuttamiseksi, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen määrittäminen ihmisten työskentelyn tueksi sekä toteuttamisen seuranta helpottavien menetelmien tai järjestelmien kehittäminen. • Valvonta ja ongelmanratkaisu Tulosten seuranta, poikkeamien määrittäminen sekä suunnittelu ja organisointi ongelmien ratkaisemiseksi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnan näyttäminen Tulevaisuutta – usein hyvinkin kaukaista tulevaisuutta – koskevan vision laatiminen sekä vision toteuttamiseksi tarvittavien strategioiden laatiminen • Ihmisten koordinointi Suuntaviivoista kertominen sekä sanoin että teoin kaikille niille, joiden yhteistyötä saatetaan tarvita, jotta pystytään muodostamaan sellaisia tiimejä ja yhteenliittoumia, jotka ymmärtävät vision ja strategiat ja hyväksyvät ne oikeiksi. • Kannustaminen ja inspirointi Ihmisten kannustaminen, jotta he voittavat suuret yrityspolitiikkaan, byrokraatiaan ja resursseihin liittyvät muutosten esteet inhimillisten, mutta usein vielä täyttämättömien perustarpeiden tyydyttämiseksi.
<p><i>Tuloksena on jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia hyhyen aikavälin tuloksia (esim. asiakkaat odottavat ajallaan tulevia toimituksia ja osakkaat budjetissa pysymistä).</i></p>	<p><i>Tuloksena on usein hämmästyttävän suuriakin muutoksia sekä kyky aikaansaada hyvin hyödyllisiä muutoksia (esim. uusia asiakkaiden haluttomia tuotteita ja henkilöstön ja johdon välisten suhteiden uudistaminen, joka koventaa yrityksen kilpailukykyä).</i></p>

Asioiden johtaminen eli Management koostuu prosessien joukosta, joilla ihmisten ja tekniikoiden monimutkainen järjestelmä pidetään käynnissä. Tärkeimmät osa-alueet asioiden johtamisessa ovat suunnittelu, budjetointi, miehitys, valvonta sekä ongelmanratkaisu. Leadership, eli ihmisten johtajuus koostuu taas joukosta prosesseja, joilla organisaatiot ja toimijat alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan nykypäivän olosuhteisiin. Johtajuutta harjoitettaessa määritetään tulevaisuuden haluttu suunta, ohjataan ihmiset tuon vision taakse ja autetaan kannustamalla heitä tekemään visiosta totta mahdollisista esteistä huolimatta. (Kotter 2009, 23.)

Urheilujärjestöjen henkilöstöresurssien käyttämisen suunnittelu ja organisointi on olennainen osa, jos halutaan saavuttaa tavoiteltu missio. On varmistettava, että oikeat ihmiset ovat niillä paikoilla, joilla he pystyvät vaikuttamaan ja antamaan eniten organisaation ja itsensä kehittymiseksi. Strateginen ihmisten resurssi johtaminen on sijoitettava tärkeäksi osaksi koko organisaation strategista suunnitteluprosessia. (Taylor ym. 2008, 36.)

Tiedon johtaminen on yksi osaamisen johtamisen osa-alue, joka tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatiossa työskenteleville tarjotaan sellaista tietoa, joka hyödyttää ja mahdollistaa sovittujen tavoitteiden saavuttamista. Osaamisen keskeinen kulmakivi on tieto. Kaikki organisaation jäsenet vastaavat osaltaan sisäisestä viestinnästä, joka on yrityksen oppimisen kannalta tärkeä tuki. (Viiala 2009, 202.)

3.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on valintoja, joiden avulla luodaan tie nykyhetkestä kohti tulevaisuuden visiota. Operatiivinen tehokkuus ei pysty korvaamaan strategisia virheitä. Strateginen johtaminen vaatii käsitteellistä ajattelutapaa kaikilta organisaation tasoilta ja se antaa fokuksen, keinon tehdä oikeita valintoja ja erottua kanssakilpailijoista. Strateginen johtaminen vaatii jatkuvaa työtä. Sitä suunnitellaan, analysoidaan ja parannellaan jatkuvasti. Älykkäissä organisaatioissa strategian tekemiseen osallistuu koko henkilökunta ja se kannustaa yksilöitä käsitteelliseen ajatteluun ja erilaisten kokonaisuuksien hahmottamiseen. (Sydänmaalakka 2009, 233.)

Johtamiseen tulisi löytää uusi konkreettinen, yksinkertainen ja kokonaisvaltainen prosessimainen näkökulma. On pystyttävä kyseenalaistamaan oma johtamisjärjestelmä ja pystyttävä katsomaan asioita uudesta näkökulmasta. On tiedettävä organisaation päämäärä, strategia ja visio, joiden avulla on rakennettava yksinkertainen ja kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä. (Sydänmaalakka 2004, 183.)

3.2 Muutosjohtaminen

Organisaation kehittämistyötä ei enää tänä päivänä tehdä periaatteellisista tai idealistisista syistä. Kehittämistoimien avulla pyritään vain pienentämään kustannuksia ja/tai lisäämään myyntiä sekä voittoja. Kustannusten pienentämisen keinona käytetään harmittavan usein pelkästään työvoimakustannusten karsimista työntekijöitä lomauttamalla tai irtisanomalla. Näin toimien ei oteta tarpeeksi huomioon muita kilpailukyvyyn tärkeitä ulottuvuuksia. Liian usein unohdetaan laadukkaat ja luotettavat tuotteet ja palvelut, toiminnan joustavuus, lyhyet toimitusajat, joustavuus ja nopea tuotekehittely. Menestyäkseen kilpailun uusilla osa-alueilla organisaation on ol-

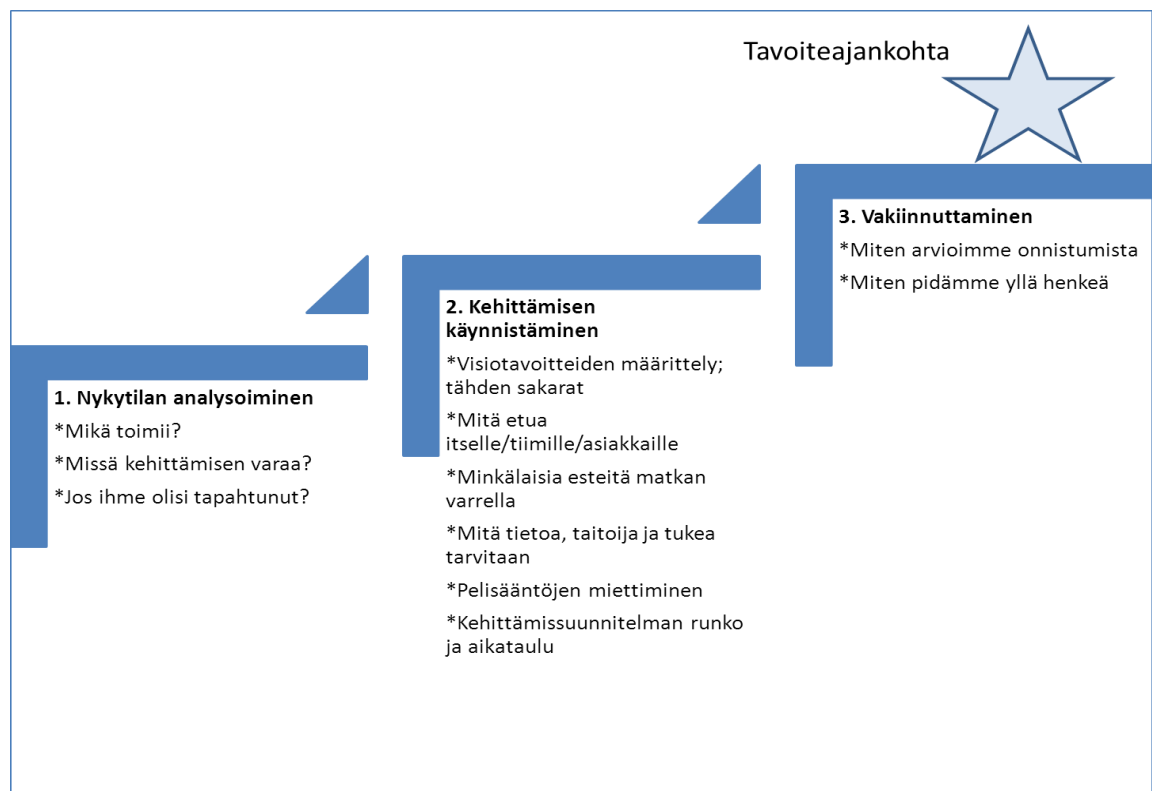
tava valmis jakamaan henkilöstölle vastuuta, jotta he voisivat suunnitella omaa työtänsä ja muokata tuotantoympäristön jatkuvaan muutostilaan. (Sarala & Sarala 2001, 27.)

Muutos on oppimista, kasvua ja kehittymistä. Yleensä muutoksen hallitseminen ei ole helppoa, joskus voidaan miettiä, onko se edes mahdollista. Jo yksilötasolla harkittu omaehtoinen muutos on vaikeaa. Toimimme yleensä totutun mallin mukaisesti ja huomaamme, että toivotunkin muutoksen toteuttaminen vaatii paljon ponnistelua ja energiaa. Yksilön käyttäytymisen muuttamiseksi on muutettava tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita. On muistettava, että yksilön käyttäytymisen muuttamiseksi on muistettava myös tunteet. Tiimi- ja organisaatiotasolla tämän muutoksen tekeminen on vieläkin hankalampaa, koska on muutettava yksilöiden, ryhmän ja yrityksen toimintaa samanaikaisesti. Muutosjohtaminen on tietoa, tunnetta, tekemistä ja sen avulla pyritään luomaan valmiuksia muutokselle sekä hallitsemaan että ohjaamaan muutoksen suuntaa. (Sydänmaalakka 2009, 72–73.)

Organisaation kehittämisen käytännöissä ja johtamisopeissa on kaksi vastakkaista toimintatapaa. Keskusjohtoisessa toimintamallissa tulos- ja laatujohtamisen työstävät organisaation johtoyhdessä asiantuntijoiden ja esimerkiksi konsulttien avulla. Valmis visio ja toimintaohjelma informoidaan henkilöstölle sopivassa muodossa järkevässä tilaisuudessa.

Toisessa mallissa koko henkilöstöllä on mahdollisuus olla vaikuttamassa laatu- ja tulossuunnitelmiin. Siinä kehittäminen aloitetaan valitsemalla työntekijöistä ja johdosta koostuvia ryhmiä, joiden tehtävänä on miettiä, millainen heidän ihannetyöpaikkansa olisi esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Tästä edetään miettimällä mahdollisia esteitä ja erilaisia toimintamalleja joilla nykytilasta voitaisiin lähestyä toivottua tulevaisuutta kohti.

Koko henkilöstölle on annettava mahdollisuus olla vaikuttamassa tehtyihin analyyseihin. On synnyttävä suunnitelmallista keskustelua ja pohdintaa siitä, mitä todetut haasteet merkitsevät henkilöiden kohdalla nyt ja lähitulevaisuudessa. Muutoshalukkuuden perustana on vasta yhteisesti muokattu ja jäsennetty tulevaisuuden visio. (Sarala & Sarala, 2001, 79.)



Kuvio 3. Yhteenveto organisaation kehittämisen vaiheista. (Manka 2008, 103)

Organisaation rakenteiden muuttaminen on syytä tehdä vaiheittain. Kehittäminen ja muuttaminen alkavat nykytilan analysoinnista, jonka jälkeen seuraa kehittämisprosessi, jonka avulla toiminta- ja työtavat sovitaan ja määritellään yhdessä. Viimeisessä vakiinnuttamisvaiheessa arvioidaan onnistumiset ja järjestetään tarvittaessa työpajoja, joiden avulla suuntaa voidaan tarkistaa. (Manka 2008, 102.)

Kotter (2009) kirjoittaa: ”Ihmiset, jotka ovat olleet mukana vaikeissa, tuskallisissa ja menestykseltään vaatimattomissa muutoshankkeissa, suhtautuvat niihin yleensä pessimistisesti ja vihamielisesti. He epäilevät muutoksen käynnistäjien motiiveja; heitä pelottaa, ettei mittavia muutoksia ole mahdollista toteuttaa ilman suuria menetyksiä; he pelkäävät, että esimies on hirviö tai että suuri osa esimieskunnasta on epäpätevää.” (Kotter 2009, 15.)

TAVALLISIMMAT VIRHEET

Tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen
Ei perusteta riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä
Vision merkitystä aliarvioidaan
Visiosta kerrotaan liian vähän
Uuden vision tieltä ei poisteta esteitä
Ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia
Voitto julistetaan liian varhain
Muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin

SEURAUKSET

Uusia strategioita ei toteuteta hyvin
Yritysostoilla ei saavuteta odotettuja synergioita
Reengineering-hanke kestää liian kauan ja maksaa liian paljon
Saneerauksella ei saada kustannuksia hallintaan
Laatuhankkeet eivät tuota toivottuja tuloksia

Kuvio 4. Kotter löytää muutoshankkeiden epäonnistumisen syiksi kahdeksan erilaista virhettä (Kotter 2009, 13)

Edellä lueteltujen virheiden vakavuus ei olisi niin suuri, jos maailma ei muuttuisi niin nopeasti ja kilpailu olisi vähäisempää. Tänä päivänä asioiden vakaus ei ole kuitenkaan enää normi.

Useimpien asiantuntijoiden mukaan liiketoimintaympäristö muuttuu entistä epävakaammaksi seuraavien kymmenien vuosien aikana. (Kotter 2009, 14.)

4 Pieksämäki

Pieksämäki on noin 20.100 asukkaan pienkaupunki Etelä-Savon maakunnassa. Elinkeinoelämää hallitsevat junaliikenne, kauppa ja muut palveluelinkeinot. Teollisuus antaa elannon vajaalle kolmannekselle pieksämäkeläisistä. Metalliteollisuus, mekaaninen puunjalostus sekä erilaiset hyvinvointipalvelut ovat johtavia aloja.



Kuvio 5. Yleisnäkymä Pieksämäen kaupungista (www.pieksamaki.fi)

Kaupungin pinta-ala on 1 836,4 km², joista on vesialuetta 266 km². Pieksämäki on luontoihmiselle ihanteellinen asuinpaikka, sillä ympäriltä järviolueelta löytyy hyviä kalavesiä ja hienoja monipuolisia melontareittejä. Muutaman kilometrin päässä kaupungin keskusta löytyy jo erämaan rauhaa. (<http://www.pieksamaki.fi/fi/pieksaemaeki-info>, a)

Pieksämäen maisemille luonteenomaisia ovat korkeat moreeniharjanteet, joilla on ollut kiinteää asutusta jo 1400–1500-luvulta alkaen. Uusimmat tutkimukset osoittavat täällä olleen yhtäjaksoista asustushistoriaa yli 5000 vuoden ajalta.

Pieksämäki sai kaupungin statuksen vuonna 1962. Vuonna 2007 toteutetun kuntaliitoksen myötä Pieksämäkeen yhdistettiin vuonna 2004 perustettu Pieksänmaan kunta, jonka muodostivat Jäppilä, Virtasalmi ja Pieksämäen maalaiskunta.

Pieksämäen hyvin suunnitellun kaupungin asemakaavan on laatinut Otto-Iivari Meurman. Kaupunkirakenne on vaihteleva ja se sisältää ruutuja, kaarikatuja, puistokatuja ja puistoja. Kaupungin maamerkinä sen korkeimmalla kohdalla kohoaa vesitorni ja kaupunkikuvaa rai-
kastavat lukuisat puistot ja erilaiset viheralueet.

Pieksäjärven läheisyys ja sen ympäristö erilaisine reitteineen antaa asukkaille viihtyisän virkistysalueen. Kantakaupungin ympärys jatkuu maaseutumaisena, ja entiset kuntakeskukset Naara-
järvi, Jäppilä ja Virtasalmi ovat edelleen virkeitä yrittämisen ja asumisen keskuksia.
(<http://www.pieksamaki.fi/fi/pieksaemaeki-info>, b)

Taulukko 3. Tilastokeskuksen kuntatiedot Pieksämäen kaupungista
(<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/593.html>)

		Koko maa
Maapinta-ala, km ² 1.1.2013	1 569	303 891
Taajama-aste, % 1.1.2012	75,1	84,7
Väestö		
Väkiluku 31.12.2012	19 407	5 426 674
Väkiluvun muutos, % 2011 - 2012	-1,5	0,5
0-14 -vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2012	12,9	16,4
15-64 -vuotiaiden osuus väestöstä, % 31.12.2012	61,2	64,8
65 vuotta täyttäneiden osuus väestöstä, % 31.12.2012	25,8	18,8
Ruotsinkielisten osuus väestöstä, % 31.12.2012	0,1	5,4
Ulkomaisten kansalaisten osuus väestöstä, % 31.12.2012	1,3	3,6
Kuntien välinen muuttovoitto/-tappio, henkilöä 2012	-151	0
Syntyneiden enemmitys, henkilöä 2012	-183	7 786
Perheiden lukumäärä 31.12.2012	5 468	1 465 733
Valtionveronalaiset tulot, euroa/tulonsaaja 2011	22 496	26 555
Asuminen		
Asuntokuntien lukumäärä 31.12.2012	9 912	2 579 781
Vuokra-asunnossa asuvien asuntokuntien osuus, % 31.12.2012	28,3	30,5
Rivi- ja pientaloissa asuvien asuntokuntien osuus asuntokunnista, % 31.12.2012	63,4	54,2
Kesämökkien lukumäärä 31.12.2012	3 121	496 208
Koulutus		
Vähintään keskiasteen tutkinnon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneistä, % 31.12.2011	63,9	67,7
Korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus 15 vuotta täyttäneistä, % 31.12.2011	20,7	28,2

Työmarkkinat		
Kunnassa olevien työpaikkojen lukumäärä 31.12.2011	7 541	2 354 422
Työllisten osuus 18-74-vuotiaista, % 31.12.2011	54,2	60,7
Työttömyysaste, % 31.12.2011	9,5	9,8
Kunnassa asuvan työllisen työvoiman määrä 31.12.2011	7 604	2 354 422
Asuinkunnassaan työssäkäyvien osuus työllisestä työvoimasta, % 31.12. 2011	83,4	67,0
Alkutuotannon työpaikkojen osuus, % 31.12.2011	6,4	3,5
Jalostuksen työpaikkojen osuus, % 31.12.2011	22,3	22,1
Palvelujen työpaikkojen osuus, % 31.12.2011	69,8	73,1
Toimialaltaan tuntemattomien työpaikkojen osuus, % 31.12.2011	1,6	1,3
Taloudellinen huoltosuhde, työvoiman ulkopuolella tai työttömänä olevat yhtä työllistä kohti 31.12.2011	1,59	1,29
Eläkkeellä olevien osuus väestöstä, % 31.12.2011	34,2	24,0
Yritykset		
Yritystoimipaikkojen lukumäärä 2012	1 196	352 263

Pieksämäen liikuntatoimen toiminta-ajatuksena on, että se pyrkii edistämään kuntalaisten terveyttä ja hyvinvointia ja luomaan edellytyksiä liikuntatoiminnalle, kehittämällä seudullista ja paikallista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää toimintaa. Liikuntatoimi tukee kansalaistoimintaa ja tarjoaa liikuntapaikkoja sekä järjestää liikuntatoimintaa myös erityisryhmille.
(<http://www.sportpieksamaki.fi/liikuntatoimi>)

5 Yhdistys

Yhdistymisvapaus on osa länsimaista demokratiaa. Suomen perustuslaissa on määrätty, että jokaisella on yhdistymisvapaus. Vapauteen sisältyy, että jokaisella on oikeus ilman erillistä lupaa perustaa yhdistys, kuulua tai olla kuulumatta yhdistykseen tai osallistua yhdistyksen toimintaan. Samoin on turvattu myös ammatillinen yhdistymisvapaus ja järjestäytyä muiden etujen valvomiseksi (Suomen perustuslaki 13§).

Yhdistymisvapaus antaa kaikille suomalaisille paitsi oikeuden yhdistysten perustamiseen, myös oikeuden

- pyrkiä yhdistyksen jäseneksi
- olla kuulumatta yhdistykseen
- osallistua yhdistyksen toimintaan
- erota yhdistyksestä milloin hyvänsä (Loimu 2012, 21.)

Yhdistyksen hallitus koostuu vähintään kolmesta jäsenestä. Puheenjohtajan on oltava vähintään 18-vuotias ja muiden jäsenten on oltava vähintään 15-vuotiaita. Suomessa hallituksen jäsenet ovat suuremmilta osin luottamushenkilöitä. Toimihenkilöiden toimivallasta ja asemasta voidaan ottaa määräyksiä sääntöihin. Vaikka yhdistykseen palkataan henkilökuntaa, heille ei voi siirtää hallitukselle kuuluvia tehtäviä. (Nikulainen & Ollikainen 2005, 8.)

Urheilun ja liikunnan organisoinnin kannalta tärkeimmät tahot suomalaisessa järjestelmässä ovat kansalaistoimintaan perustuvat yleishyödylliset vapaaehtoisorganisaatiot, seurat. Liikuntalaissa on määriteltä, että toiminnan tuottamisen päävastuu on paikallisilla liikunta- ja urheiluseuroilla. Nämä vapaaehtoistoimijat ovat organisoituneet valtakunnallisesti, alueellisesti ja paikallisesti. Kuntien vastuualueeksi jää liikunta- ja toimintamahdollisuuksien tuottaminen alueelle. (Koski & Heikkala 1998, 15.)

Suomalaisen urheiluelämän kattojärjestönä olleen Suomen Liikunta ja Urheilun toiminta lopui virallisesti 31.12.2013 ja sen paikalla urheilun ja liikunnan valtakunnallisella pääpaikalla vaikuttaa nyt VALO ry. Sen uuden strategian perusta on visio: Olemme maailman liikkuvien urheilukansa -2020. Toiminta-ajatuksena on olla Suomalaisen liikunnan ja urheilun yhdistävä voima. Valo ry:n strategian 2013–2015 mukaan hyvä johtaminen, laadukas toiminta sekä seurojen kumppanien kanssa tehtävällä yhteistyöllä sekä jakamisella jokainen osapuoli saa enemmän aikaan. Ilman edellä mainittuja seuratoiminnan tulevaisuus on vaakalaudalla. Liikunnan

tulevaisuuden kannalta tärkeintä on laadukkaasti toteutettu lasten- ja nuorten urheilu, joka mahdollistaa sekä huippu-urheilu uran että koko elämänkaaren kestävän liikunnallisen ja terveellisen elämäntavan. Suomalaisen huippu-urheilun kehittymisen ja menestymisen ehto on, että lasten liikunnallinen elämäntapa vahvistuu. (Valo, strategia 2013–2015, 6.)

Perinteinen järjestö- ja urheiluseuratoiminta elää edelleen vaikuttavassa roolissa suomalaisessa yhteiskunnassa. Jatkossakin osa vapaaehtoisesta kansalaistoiminnasta organisoituu ja kanavoituu perinteiseen tapaan valtakunnallisine järjestöineen, hallituksineen ja jäsenmaksuineen. Haasteina ovat ympäröivän yhteiskunnan kasvavat odotukset, toimintojen tehostaminen, liian raskaiden hallintorakenteiden välttäminen sekä tulevat erityistoimenpiteet jäsenten motivoimisessa ja aktivoimisessa. (Heikkala 2009, 8.)

Yhdistysten ja seurojen toiminta on useasti suunnittelematonta. Johtokunta tai hallitus ei ehdi pohtia nykytilannetta, miettiä yhdistyksen perustehtävää eikä uskalla asettaa tulevaisuuden toimintasuunnitelmiin haastavia, mutta realistisia tavoitteita. (Loimu 2012, 217.)

Yleishyödyllisen palvelun tehokkaaksi johtamiseksi markkinoinnin pitää olla rakennettu palvelun osaksi. Vastuussa tästä työstä on ylin johto, mutta siinä tarvitaan työntekijöiden, tutkimuksen ja markkinoinnin panosta. Suunniteltaessa yleishyödyllisen toimijan palveluja ja markkinointia on tärkeää keskittyä vain niihin asioihin, mihin pätevyys riittää. Yleishyödyllinen toimijalle rahoitusstrategia on välttämätön. Yleishyödyllisen organisaation määritelmässä raha on aina tiukalla. Useat nonprofit-organisaation vastuuhenkilöt luulevat, että ongelmat ratkeaisivat isommalla rahamäärällä ja varainhankinnasta on tullut monien toimijoiden todellinen tehtävä. (Drucker 2008, 64–67.)

Usein ainakin suuremmissa yhdistyksissä on myös toiminnanjohtaja, toimitusjohtaja tai pääsihteeri. Toiminnanjohtajan asema ja valtuudet vaihtelevat suuresti. Joskus hän hoitaa itsenäisesti yhdistyksen asioita, joskus hän on lähinnä hallituksen työrukkana, joka työskentelee tiukasti hallituksen ohjauksessa. Yhdistyksen toimitusjohtajan tai toiminnanjohtajan asema poikkeaa osakeyhtiöiden vastaavista uniin, että osakeyhtiön toimitusjohtaja ei ole työsuhteessa, vaikka palkkaa saakin. (Loimu 2012, 193.)

Tulevaisuudessa ihanneorganisaatio on hyvinvoiva, oppiva ja tehokas. Tulevaisuuden organisaatiolla on jatkuvan uusiutumisen kyky ja se pystyy nopeasti ennakkoimaan muutoksia. Organisaatio johtaa muutosta oppimalla nopeammin kuin ympäristö muuttuu. Tärkein tulevaisuuden organisaation resurssi on henkilöstö ja se on rakennettu erityisesti henkilöstön hyvinvointia

ajatellen. Tulevat organisaatiot tulisi suunnitella ja rakentaa ihmisiä varten, eikä yrittää muokata työntekijöistä organisaation näköisiksi. (Sydänmaanlakka 2009, 264.)

Kotterin (2009) mukaan ”Organisaatioiden sisäinen muutosongelma ei olisi niin huolestuttava, jos liiketoimintaympäristö olisi vakiintuvassa tai jos muutosvauhti olisi ainakin hidastumassa. Mutta kaikki viittaa aivan päinvastaiseen suuntaan; ympäristön muutokset vain kiihtyvät ja organisaatioiden uudistamispaineeet kiihtyvät sen myötä seuraavien vuosikymmenten aikana. Jos näin on, ainoa järkevä ratkaisu on oppia muuttumaan menestyksellisesti ja välittää tuota oppia yhä useammille ihmisille” (Kotter 2009, 26.)

Nykyisillä ajattelumalleilla ei pystytä toteuttamaan syvällisiä muutoksia, vaan meidän olisi pystyttävä muuttamaan ajatteluamme perusteellisesti. Tähän tarvitaan luovaa älykkyyttä, jossa on luovuttava joistain asioista, ja mentävä pois omalta mukavuusalueelta. Jotta pystymme löytämään jotain uutta, on meidän uskallettava hypätä tuntemattomaan. Tämä on tehtävä, jos haluamme uudistua organisaatioina, tiimeinä ja yksilöinä. Nyt on aika vallitsevien uskomusten kyseenalaistamiselle sekä uusien toimintatapojen ja arvojen luomiselle. (Sydänmaanlakka 2009, 266.)

Liikuntakentälle tulleiden yritysten tulo on vaikuttanut seuroihin niin, että alan kilpailu on kovenunut ja seuroihin on alettu suhtautumaan kuin valintamyymälöihin. Seuroista halutaan ostaa laadukkaita palveluita oman mielen mukaan. Kuntapuoli odottaa, että seurat hoitaisivat perustoimintansa lisäksi esimerkiksi lasten iltapäivätoiminnan ja työttömien liikuntatoiminnan. Kunnat pyrkivät ohjaamaan yhdistysten toimintaa ostamalla avustuksilla liikuntatoimintaa, joka on taloudellisesti kunnalle edullisempaa. Toisaalta palveluita ulkopuolelle myyvien seurojen on varauduttava, että niihin sovelletaan yhä enemmän yritystoiminnan lakeja ja asetuksia. Yhdistysten ja urheiluseurojen toiminnalta edellytetään enemmän laatua, määrää, tuloksia, ammattimaisuutta ja nopeaa reagointia yhteiskunnallisiin muutoksiin. Seurojen on pystyttävä uudistumaan, jotta ne pystyisivät toimimaan myös tulevaisuudessa. (Vartiainen 2011, 1.)

Kolmannelle sektorille ja sen tekemälle työlle sekä tekijöille on tarvetta yhteiskunnan monella eri alueella. Kolmannelle sektorille ja urheilujärjestöille asetetut vaatimukset kasvavat koko ajan, samalla kun yhdistysten väki vähenee ja väsy lisääntyvän työkuorman alla. Pitkän tähtäimen suunnittelulla ja strategialla olisi mahdollisuus kartoittaa yhdistysten voimavarat ja tehdä valintoja tärkeiden ja vähemmän tärkeiden tehtävien välillä. Kaikkea ei voi tehdä vapaaehtoisvoimin. (Honkanen 2003, 40–41.)

5.1 Pieksämäen Seudun Liikunta ry.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry: on kolmannen sektorin paikallinen toimijaorganisaatio, joka on perustettu 16.2.1998. Yhdistys toimii Pieksämäen seudulla jäsenseurojensa välisenä yhdyssiteenä sekä tuki- ja palveluorganisaationa. Toiminta on perustunut erilaisiin projekteihin, tapahtumiin, jäsenseurojen rakentavaan yhteistyöhön ja kaupungin kesällä 2013 irtisanomaan ilta-päivätoimintaan. Jäsenenä on 34 urheilun ja liikunnan piirissä toimivaa yleishyödyllistä yhdistystä. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n tapaisia seurojen yhteenliittymiä on Suomessa sen lisäksi vain kaksi kappaletta: Savonlinnan Seudun Liikunta ry, ja Varkauden Urheiluseurat ry.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n tarkoituksena on

- Edistää urheilun ja erilaisten liikuntamuotojen harrastusta Pieksämäen seudulla
- Toimia Pieksämäen seudun liikunta- ja urheiluseurojen yhteisenä edunvalvontaorganisaationa
- Edistää Pieksämäen seudun liikunta- ja urheiluseurojen yhteistoimintaa
- Kehittää urheilu-, liikunta- ja nuorisotyötä
- Edistää tasa-arvoa ja kansainvälistä yhteistoimintaa sekä toimia puhtaan luonnon ja ympäristön puolesta.

Tänä päivänä yhdistys hallinnoi kahta työllisyysprojektia, nuorten ESR-pajahanketta sekä kuntouttavaa työtoimintaa. Yhdistyksen toimintaa on myös TEKO-tori kierrätysmyymälä ja TEKO-paja, jossa korjataan kierrätystuotteita. Hiihtolomien leirit, koulutukset ja erilaiset seurojen kanssa toteutettavat tapahtumat ovat myös tärkeitä yhdistyksen toimintaa. Näiden lisäksi Pieksämäen Seudun Liikunta ry. ylläpitää Lasten ja nuorten liikunnan tuki rahastoa, josta jaetaan avustuksia vähävaraisten perheiden lapsille.

LASTEN JA NUORTEN LIKUNNAN TUKI RAHASTON TARKOITUS:

Rahasto on perustettu Sirkka Rytökosen 50-vuotisjuhlapäivänä 17.9.2005. Rahaston varojen hankinta tapahtuu lahjoituksia vastaanottamalla. Rahasto sai merkittävän lahjoituksen Pietarinkadun Oilers-tapahtumasta vuonna 2013.

Rahastoon kertyvin varoin tuetaan Pieksämäen seudun lasten ja nuorien urheilijoiden (alle 18 v) liikunnan harrastamista.

JAKOMENETTELY:

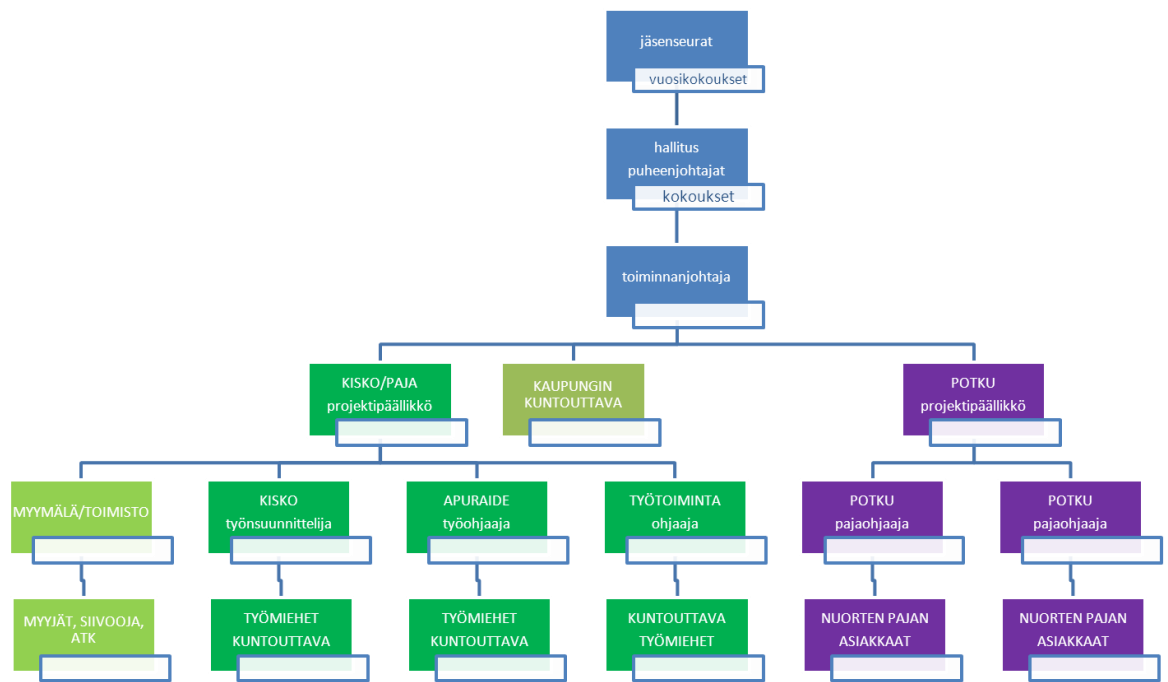
Stipendit jaetaan tarvittaessa hakemusten saavuttua. Stipendejä jaetaan vuosittain enintään 25 % rahaston pääomasta.

Stipendit jaetaan valintaraadin tekemien päätösten mukaan Pieksämäen Seudun Liikunta ry:lle tulneiden hakemusten mukaan. Raatiin kuuluu Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n puheenjohtajat ja toiminnanjohtaja.

RAHASTON HOITO:

Rahastoa hoidetaan osana Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n taloutta sen nimeä kantavalla omalla tilillä. Rahaston hoitoa valvovat yhdistyksen tilintarkastajat osana tehtäväänsä.

Kuvio 6. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n Lasten ja nuorten liikunnan tuki rahasto



Kuvio 7. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n organisaatiokaavio

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n toimintaa suunnittelee, organisoii ja valvoo yhdistyksen hallituksen valitsema toiminnanjohtaja. Määräaikaisissa työsuhteissa ESR- ja ELY-keskuksen projekteissa ja Pieksämäen kaupungin kanssa tehtyjen sopimusten mukaan yhdistyksen palkkalistoilla on yhteensä yhdeksän toimihenkilöä. Näiden lisäksi yhdistyksen Teko-pajalla ja Tekotorilla (kirpputorimyymälä) on töissä erilaisilla työllistämistoimenpiteillä lähes 40 pitkäaikais-työtöntä.

”Liiketoiminta” keskittyy Teko-torin, eli kirpputorimyymälän toimintaan ja Teko-pajan palveluiden myymiseen. Teko-torilla myydään sinne lahjoitettuja hyväkuntoisia vaatteita, urheiluvälineitä, huonekaluja, kodin koneita ja lähes kaikkea muuta mahdollista. Torilla myydään myös Teko-pajalla valmistettuja uusiotuotteita; grillejä, roskiskatoksia, puunkantotelineitä jne.

Teko-Torin ulospäin myytäviä palveluita ovat työmies-palvelu, pienet tilapäiset nikkarointityöt, ulko- ja maisemointityöt, puunkaadot, lumenpudotukset ja muuttoapu sekä kuljetukset. Torin kautta ylläpidetään myös pieneläinhautausmaata ja toimimme syksyisin mehustusasemana.

(LIITE liiketoimintasuunnitelma)

5.2 Projektit

Pieksämäen Seudun Liikunta on perustanut toimintansa paljolti hankkeisiin ja erilaisiin projekteihin. Neljän ELY-keskuksen ja ESR:n rahoittaman työllisyshankkeen ydin on ollut työllistää mahdollisimman paljon pitkäaikaistyöttömiä alueen urheiluseuroihin ja yhdistyksen omaan toimintaan. Pitkäaikaistyöttömien työllistäminen ja heidän psyykkisen sekä fyysisen toimintakykynsä parantaminen työllistämisyksikön aikana on ollut projektien vahvuus. Kolmannen sektorin työpaikat, joissa työllistettyjen työpanokselle ei ole asetettu avoimien työmarkkinoiden kovia menestymis- ja ansaitsemistavoitteita määrää on ympäri valtakuntaa liian pieni. Pieksämäen Seudun Liikunta on pystynyt luomaan palvelun, jota ei ole ennen ollut.

Sinisen meren strategia kirjan mukaan markkinat on jaettu sinisiin ja punaisiin meriin. Sininen meri tarkoittaa niitä aloja, jotka ovat tuntemattomia. Punaisissa merissä toimialat on rajattu, määritetty ja hyväksytty. Kaikki toimijat tietävät punaisten merien kilpailusäännöt. Yritykset pyrkivät maksimaaliseen voittoon ja lyömään kaikki kilpailijat. Kun markkina-alue ruuhkautuu, kasvu- ja voittomarginaalit pienenevät. Tuotteista tulee jokapäiväisiä ja verinen kilpailu saa aikaan meren värjäytymisen punaiseksi. Siniselle merelle on ominaista hyödyntämätön tila markkinoilla, uuden kysynnän ilmaantuminen ja sitä kautta erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet. (Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007, 25.)

Yhdistyksen toiminta on löytänyt paikan sinisellä merellä, eikä halukkaita kilpailijoita yleishyödylliselle toiminnalle hankeosajana ole ilmaantunut. Työllisyysprojektit, nuorten työpajahanke ja kierrätystoiminnan pyörittäminen ovat Pieksämäen kaupungille tärkeä apu alueen hyvinvoinnin säilyttämisessä sekä kehittämisessä. Hankerahoitukset ovat tällä hetkellä yhdistyksen ainut mahdollisuus nykyisen suuruisen henkilöstön saamiseksi. Projektihenkilöstö auttaa omien hankkeidensa ohella myös yhdistyksen normaalitoiminnassa, jonka avulla pystytään etsimään jälleen uusia toimintatapoja ja –linjoja sekä projekteja. Suurin syy kilpailijoiden puuttumiseen on varmasti taloudellinen, sillä kolmannen sektorin yleishyödyllinen toiminta ei ole alueella taloudellisesti kannattavaa.



Kuvio 8. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n projektit 1998–2014

5.3 Työyhteisön muutokset

Oppiva organisaatio omaa kyvyn jatkuvaan uudistumiseen, muuttumiseen ja sopeutumiseen ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii tekemistään virheistä sekä onnistumisista ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Oppivassa organisaatiossa virheiden tekeminen on sallittua, ne kuuluvat oppimisprosessiin, mutta virheistä pitää oppia. Oppivalla ja älykkäällä organisaatiolla on kolme erityistä kyvykkyyttä uusiutumisen suhteen:

- Muutostarpeet nähdään hyvin aikaisessa vaiheessa
- Opitaan nopeammin kuin kilpailijat
- Pystytään viemään uudet asiat käytäntöön kilpailijoita nopeammin

(Sydänmaanlakka 2009, 56.)

Monipuolisten liikunta- ja terveys, hemmottelu-, elämys-, sekä kotipalveluille lisääntyy voimakkaasti. Työpaikkojen määrä erilaisissa hyvinvointipalveluissa kasvaa. Samalla innovatiivisten ympäristöjen syntymistä tukevien kulttuuripalveluiden merkitys lisääntyy. Palvelujen tuottamisessa keskeiseksi kilpailutekijäksi nousee brändi. Liiketoiminnan, muotoilun, teknologian, kulttuurien ja markkinoiden hallinta yhdistyvät. Tulevaisuudessa erillisten palvelujen ja tavaroiden paikalle tulevat myytäväksi tuotekokonaisuudet, joissa tiedolla ja palvelulla on merkittävä osa ja joissa tuottoa saadaan palvelujen koko elinkaareltä. (Pekkala & Heikkala, 2007, 22–23.)

Yhdistyksen suurimpia haasteita ovat työntekijöiden lyhyet työsuhteet, jotka johtuvat hankerahoituksista. Perustamisvuoden 1998 jälkeen erilaisia projekteja ja hankkeita on ollut 14 kappaletta, joissa määräaikaisissa työsuhteissa on työskennellyt 35 eri henkilöä ja toistaiseksi oleva työsopimus on vain toiminnanjohtajalla sekä toimisto/myymälävastaavalla.

Projektityöskentely ja lyhyehköt määräaikaiset hankerahoituksiin sidotut työsuhteet eivät kannusta työyhteisöä pitemmän aikavälin suunnitteluun, koska ei ole tietoa omasta henkilökohtaisesta tilanteesta edes seuraavana vuonna. Epävarmoista työsuhteiden jatkoista huolimatta yhdistys on onnistunut hankkimaan palkkalistoilleen motivoituneita, innokkaita ja ammattitaitoisia henkilöitä, joilla on ollut paljon annettavaa koko yhdistyksen toiminnalle.

Näiden lisäksi yhdistyksen historian aikana erilaisilla tukityöllistämismuodoilla on pystytty työllistämään lähes 800 henkilöä. Tukityöllistämismuotoja ovat olleet yhdistelmätukiki, työharjoittelu, työelämävalmennus, työkokeilu, korotettu palkkatuki, palkkatuki, kuntouttava työtoiminta ja erilaiset koulujen harjoittelujaksot. Yhdistys tekee lisäksi yhteistyötä Rikosseuraamuslaitoksen kanssa ja Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n eri toimipisteissä on mahdollista suorittaa erimittaisia yhdyskuntapalvelu-rangaistuksia.

5.4 Vapaaehtoishallituksen haasteet

Liikeryitysten ja ei-kaupallisten instituutioiden suurimmat erot koskevat ihmisten ja ihmssuh-teiden hoitamista. Liikeryitysten johtajat ovat oppineet, että pelkät ylennykset ja palkankoro-tukset eivät ole tehokkaita henkilöstön motivointikeinoja. Vapaaehtoisorganisaatioissa koros-tuu ihmisten tarve onnistumisen elämyksille ja palvelun tuottamalle tyydytykselle. Onko järkeä työskennellä yleishyödyllisessä organisaatioissa, jos oman työn tuloksia ei ole selvästi nähtävillä. (Drucker 2008, 175.)

Yhdistyksissä päätösvalta on jäsenillä (YhdL 16§). Hallintovaltaa käyttää hallitus, jonka on ”lain ja sääntöjen sekä yhdistyksen päätösten mukaan huolellisesti hoidettava yhdistyksen asioi-ta.” (YhdL 35§). Selkeä periaate on, että jäsenet päättävät ja hallitus sekä työntekijät toteuttavat tehdyt päätökset. Käytännössä ero päätös- ja hallintovallan välillä on kuitenkin vaikea erottaa, se on kuin veteen piirretty viiva.

Hallitus on yhdistyksen lakisääteinen toimielin, jonka ”on oltava” yhdistyksessä. (YhdL 35§). Yhdistyslaissa puhutaan hallituksesta, mutta käytännössä siitä voidaan käyttää toisiakin nimi-tyksiä esim. johtokunta. Yhdistyslain mukaan hallituksessa tulee olla vähintään kolme jäsentä. Jäsenten lisäksi siinä tulee olla puheenjohtaja, joka voi olla yksi kolmen henkilön hallituksesta. Hallituksen jäsenen oikeudet:

- saada sääntöjen ja/tai hallituksen päätöksen mukainen kokouskutsu
- saada taustatietoja esille tulevista asioista
- saada haluamansa asia hallituksen käsittelyyn
- olla ottamatta kantaa jokaiseen asiaan ja olla osallistumatta jonkin määrätyn asian käsit-telyyn
- sanoa asioihin mielipiteensä
- tulla kuulluksi
- jättää päätökseen eriävä mielipide tai vastalause

Luottamushenkilön parlamentaarinen, rikosoikeudellinen- ja vahingonkorvausvastuu konkreti-soituu käytännössä harvoin. Tämän takia luottamushenkilöiden valintaan tulisi kiinnittää eri-tyistä huomiota. Hallitukseen tai johtokuntaan ei pidä valita ketään, jonka ei aidosti uskota pystyvän tai haluavan hoitamaan luottamustehtäväänsä. Jokainen luottamustehtävässä toimiva voisi myös joskus esittää itselleen seuraavat kysymykset:

- Jos olisin itse rivijäsen, haluaisinko itseni kaltaisen henkilön olevan organisaatios-samme vastuullisissa tehtävissä?

- Haluanko aidosti edistää vain yhdistyksen asioita (enkä esimerkiksi vain hankkia arvostusta ja meriittejä edetäkseni järjestömaailmassa tai omalla urallani)?
- Olenko tehnyt yhdistyksen hyväksi sen, mitä minulta voitaisiin kohtuudella odottaa?

Jos vastaus johonkin kysymykseen on kielteinen, on syytä erota ja antaa jäsenten valita hallituksen jäseneksi paremmin tehtävät hoitava henkilö. Hallituksen jäsen ei ole oikeutettu saamaan palkkioita luottamustoimestaan (yhdistyksen kokouksen päätöksellä voidaan kuitenkin maksaa esimerkiksi kokouspalkkioita). Heillä on kuitenkin oikeus saada luottamustehtävän hoidosta aiheutuvat kulut korvattua. (Loimu 2012, 150–155.)

Yhdistyksen hallituksen tehtävinä ovat:

- a) Kutsua koolle yhdistyksen kokoukset ja valmistella sen asiat
 - b) Panna yhdistyksen kokouksen päätökset käytäntöön
 - c) Huolehtia yhdistyksen omaisuudesta ja taloudesta. Merkittävimmistä talousasioista päättää kuitenkin yhdistyksen kokous
 - d) Palkata ja valvoa työntekijöitä
 - e) Jäsenluettelon ylläpitäminen
 - f) Toimia lakimääräisenä edustajana
 - g) Toimia selvitysmiehenä yhdistyksen purkautuessa
- (Aaltonen ym. 2004, 71.)

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen jäsenet valitaan yleiskokouksessa (syyskokous) kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Hallitukseen kuuluu puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä kuusi jäsentä. Hallituksen sihteerinä toimii yhdistyksen toiminnanjohtaja. Hallitus kokoontuu 5–7 kertaa vuodessa. Vuodesta 1998 lähtien yhdistyksessä on ollut vain kolme eri puheenjohtajaa ja kolme eri varapuheenjohtajaa. Jäsenten vaihtuvuus on ollut suurempi ja jäsenseurat ovat olleet laajasti edustettuina.

6 Kehittämistyön tarkoitus

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää kolmannen sektorin paikallisen voittoa tavoittelemattoman toimijaorganisaation ja alueen urheiluseurojen yhteistyöjärjestön Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytilaa, visiota ja tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia. Tutkimustuloksia hyödyntämällä rakennetaan Pieksämäen Seudun Liikunta ry:lle pitkántähtäimen toimintasuunnitelma. Tutkimusstrategisena lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta, jonka avulla on tarkoitus opittujen käytänteiden ja tietotaidon kirjaaminen sekä luoda toimijoiden yhteinen visio.

Tutkimusaineistoa kerättiin SWOT-analyysillä, yhteiskeskusteluilla, aineiston analysoinnilla, havainnoinnilla sekä webropol-kyselyllä. Lisäksi hyödynnetään olemassa olevaa Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n materiaalia, tutkimuksia ja ajankohtaisia aineistoja sekä hyödynnetään työn kirjoittajan eli Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n toiminnanjohtajan tietoa yhdistyksestä. Tutkimustyön kohderyhmänä ovat Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n työntekijät, hallituksen jäsenet sekä jäsenyhdistykset.

7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto koostuu Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n henkilöstön ja hallituksen yhteisistä keskusteluista, palaverista sekä heidän tekemistään SWOT-nelikenttäanalyysistä sekä Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n jäsenseuroille, henkilökunnalle ja hallitukselle tehdystä webropol-kyselystä. Strategiatyön varsinainen tekeminen ajoittui aikavälille 1.1.2013-31.2.2014.



Kuvio 9. Strategiatyön suunnitelma ja aikataulu

Hallituksen kysymykset olivat prosessin alkuvaiheessa:

1. Missio
 - a. Miksi olemme olemassa?
2. Toimintaympäristön analyysi
 - a. Mitä ympärillä tapahtuu?
3. Sidosryhmäanalyysi
 - a. Mitä meiltä odotetaan/halutaan?

Vastausten perusteella hallitus keskusteli ja käsitteli useissa kokouksissa nykytoiminnan laatua ja analysoi tehtyjä päätöksiä sekä menneitä vuosia. Kysymysten miettiminen auttoi myös SWOT-analysoinnissa.

SWOT-analyysi

Lyhenne SWOT saadaan englanninkielien sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Analyysi on tärkeä väline työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja toimintaympäristön kokonaisanalysoinnissa. SWOT-analyysiä suositellaan toteutettavaksi työpaikalla ennen varsinaista suunnitteluvaihetta, mutta vasta sen jälkeen, kun kehittämis- ja toteuttamispäätös on tehty. Saatavien tulosten avulla voidaan ohjata tulevaa prosessia ja tunnistaa mahdollisia hyvien käytäntöjen siirtojen kriittisiä kohtia. (www.oph.fi)

Swot-analyysi on yksinkertainen, koska sen tulokselliseen käyttämiseen ei tarvita opiskelua tai teknisiä taitoja, vaan oman yrityksen ja sen toimintaympäristön ymmärtäminen riittää. Se on joustava toimintatapa, jolla voidaan parantaa strategisen suunnittelun laatua ilman laajoja markkinointitietoja. Swot-analyysi antaa mahdollisuuden integroida ja vertailla monipuolista tietoa sekä määrällisesti että laadullisesti. (www.shsu.edu)

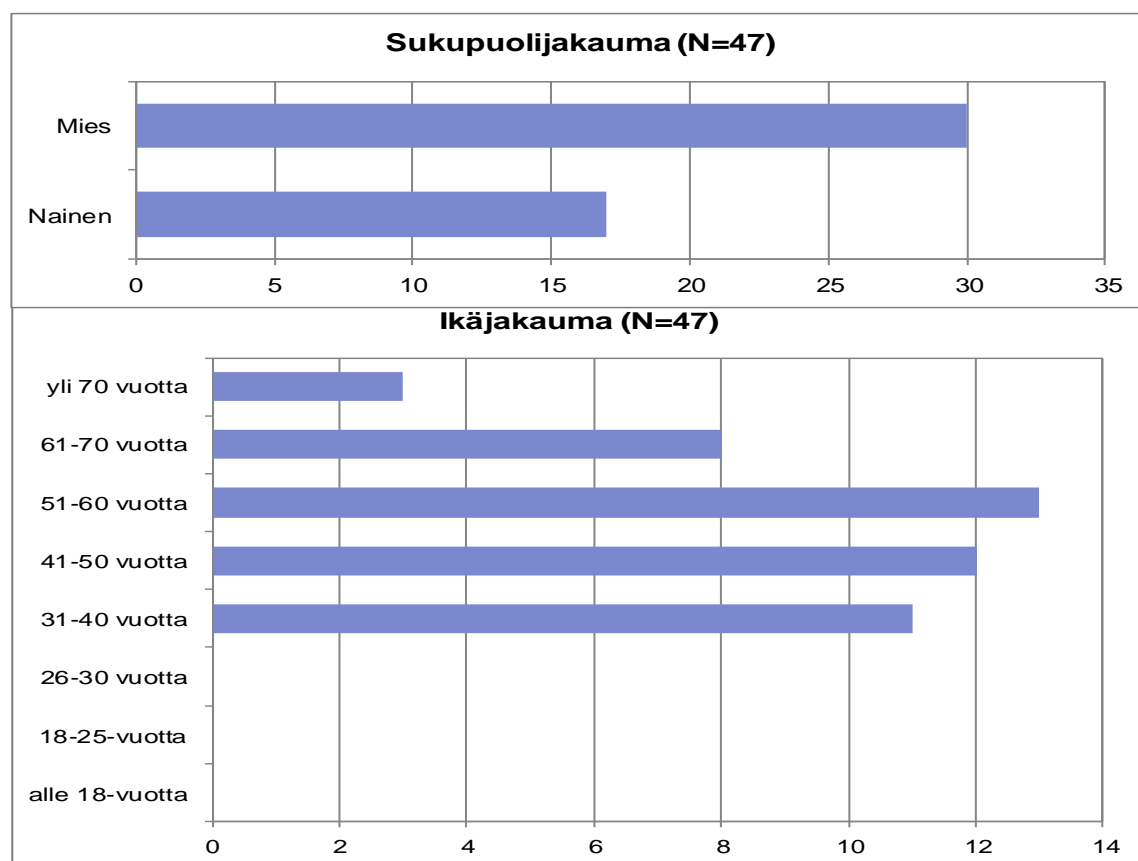
SWOT-analyysissä asiat jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Heikkoudet ja vahvuudet ovat sisäisiä tekijöitä ja uhat ja mahdollisuudet lasketaan ulkoisiin tekijöihin. SWOT-analyysi voi olla hyvin subjektiivinen. Vaikka kahdella henkilöllä on samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä, he eivät välttämättä päädy samaan analyysiin. SWOT:n tuloksia tulisikin käyttää vain suuntaa antavina. (www.oph.fi)

SWOT-analyysin menestyksellinen käyttäminen organisaation kehittämiseen vaatii kykyä muuttaa vahvuudet kyvyiksi vertaamalla niitä ympäröivän yhteiskunnan ja toimijoiden antamiin mahdollisuuksiin. Organisaatiot voivat muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi, tai jopa kyvyiksi

panostamalla tärkeimpiin alueisiin. Uhkat voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi, jos tarvittavat resurssit ovat käytössä.

Ongelmana on nykyisten vahvuuksien säilyttäminen ja kehittäminen. Vahvuudet ja vaihtoehtoiset toimintamallit, jotka eivät tuo etuja asiakkaille eivät ole arvokkaita, eikä niille ole käyttöä. (www.shsu.edu)

Työyhteisö työskenteli yhdistyksen SWOT-analyysin ja strategiasuunnittelun parissa 4.2.2013, 15.3.2013 ja 13.5.2013. Hallitus on käsitellyt strategiaa useissa hallituksen kokouksissa vuoden 2013 aikana ja jäsenet ovat osallistuneet strategian suunnitteluun nelikenttäanalyysien ja webropol-kyselyn kautta. Hallitus työsti SWOT-analyysin avulla strategiaa kolmessa kokouksessa (30.1.2013, 18.4.2013 ja 30.5.2013). Lisäksi hallitus mietti visiota ja missiota kokouksessa 5.2.2014. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n jäsenjärjestöjä on 34 kappaletta ja niiden toimijoille lähetettiin webropol-kysely.



Kuvio 10 ja 11. Tutkimusjoukon sukupuoli- ja ikäjakauma (N=47)

Webropol kysely lähetettiin 78:lle henkilölle sähköpostin välityksellä jäsenseuroille, hallitukselle ja henkilökunnalle. Analysoitavaksi palautui neljäkymmentäseitsemän (47) kappaletta. Hallituksesta kyselyyn vastasivat kaikki kahdeksan (8) jäsentä. Myös henkilökunnan kahdeksan(8) henkilöä vastasi kyselyyn. Seuroille lähetetyistä kyselyistä palautui 31 kappaletta. Kyselyn vastaus-

prosentti oli 60,3 %, jota voidaan pitää kattavana. Vastanneista miehiä oli kolmekymmentä ja naisia seitsemäntoista. Suurin osa vastaajista oli 41-60 vuotiaita.

8 Tulokset

8.1 Nykytilanne

Nykytilannetta on arvioitu erillisillä yhteiskeskusteluilla henkilökunnan ja hallituksen kanssa. Swot-analyysiä on käytetty hallituksen ja työyhteisön kanssa erikseen ja sitä kautta on saatu nykytilanneanalyysi, joka on pohjana tulevaisuuden suunnittelemiselle. Sekä hallitus että työyhteisö ovat vastanneet myös webropol-kyselyyn, joka oli lähetetty myös jäsenjärjestöjen edustajille. Webropol-kyselyssä arvioitiin sekä seurojen että yhdistyksen nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä.

8.1.1 Työyhteisö ja hallitus

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n työyhteisöllä käsitetään tutkimuksessa kahdeksaa henkilöä. Kisko-työllisyshankkeessa työskentelee projektipäällikkö ja työnsuunnittelija. Apuraide-projektissa työohjaaja/projektipäällikkö ja Nuorten työpajahanke POTKU:ssa projektipäällikkö ja kaksi työohjaajaa. Lisäksi pajan tiloissa teollisuusalueella on palkattu työohjaaja, joka auttaa kuntouttavien sekä muiden työllistettyjen toiminnan organisoinnissa ja valvonnassa.

Myymälä- ja toimistovastaavan sekä toiminnanjohtajan työpisteet on sijoitettu Teko-torin tiloihin kaupungilla. Vain kahden työntekijän työsuhde on solmittu toistaiseksi, kaikki muut seitsemän ovat määräaikaisissa työsuhteissa johtuen projektirahoituksista. Toiminnanjohtaja ei ole mukana tutkimustuloksissa, eikä työllistettyjä ei ole otettu mukaan tutkimukseen. Myös iltapäivätoiminnan ohjaajat on jätetty pois toiminnan loppumisen takia. Henkilöstön kanssa on käyty useita keskusteluja strategiasta ja jokainen on miettinyt osaltaan SWOT-nelikenttäanalyysin ja webropol-kyselyn avulla yhdistyksen nykytilaa ja tulevaisuutta.

Työyhteisö ja hallitus näkevät yhdistyksen mahdollisuuksina uuden ESR-ohjelmakauden uudet hankkeet, yhteisten tapahtumien järjestämisen urheiluseurojen kanssa, uusien jäsenseurojen saamisen mukaan toimintaan, uusien aktiivisten seuraihmissen panoksen, uusien palveluiden kehittämisen, samankaltaisten toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön, palveluiden tuotteistamisen, uusien ideoiden käytäntöön viemisen ja kuntien ja yritysten uudet tehtävät.

Yhdistyksen vahvuudeksi löydettiin toimitilat, innokas ydinhenkilöstö, monipuolinen osaaminen ja ammattitaito, tunnettuus ja monessa mukana oleminen, järjestelykyky, kokemus, palvelujen ja tuotteiden monimuotoisuus ja idearikkaus sekä jäsenille tarjottava apu. Työntekijöiden kyselyn mukaan (N=7) käytössä olevat työskentelytilat ovat kohtuullisella tasolla. Koulukieskiarvoksi tilojen käytännöllisyydestä ja toimivuudesta saatiin 7,1. Yhdistyksen työntekijöiden

ammattitaitoa taas työyhteisö arvostaa ja se arvioitiinkin keskiarvoltaan 8,6. Työyhteisön mielestä yhdistyksen tärkeimmät tehtävät ovat hankkeissa ja projekteissa, työllistämisessä, nuorten pajatoiminnassa, henkilöstön osaamisessa ja kierrätystoiminnassa. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n tärkeimmät toiminnot tällä hetkellä ovat kirpputorimyymälä, nuorten pajatoiminta, tuki-työllistäminen ja pajapalvelut. Teko-toiminnan palvelut ovat henkilöstön mielestä kiitettäviä, keskiarvoksi saatiin 8,5.



Kuvio 12. Hallituksen ja henkilökunnan arvio Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n viidestä vahvimasta osa-alueesta (N=16)

Kun hallitus ja henkilökunta arvioivat yhdistyksen viittä vahvinta osa-aluetta, korkeimmalle paikalle nousi työllistäminen (16). Toiseksi vahvimmaksi toiminnoiksi löydettiin hanke- ja projektiosaaminen sekä nuorten työpajatoiminta (15). Henkilökunta arvostaa myös omaa osaamistaan. Neljätoista vastaajaa oli sitä mieltä, että henkilöstön osaaminen kuuluu viiden vahvimman osa-alueen joukkoon.

Kehitettävää ja heikkouksia ovat työyhteisön ja hallituksen mielestä henkilöstön jatkuva vaihtuminen, palveluiden ja toimintojen markkinointi, palveluiden tuotteistaminen, työllistettyjen (osan) huono motivaatio, työnjohdon ammattitaidon kehittäminen, työn laatu, työllistettyjen asenteen parantaminen, yritysytteistyö, seuratoiminnan ja yhteistyön kehittäminen sekä henkilökemioiden toimiminen. Henkilöstökyselyssä tulevaisuuden talous suurin osa ajattelee sen

heikkenevän jollain tasolla. Yksi henkilö uskoi, että yleinen taloustilanne paranee. Seitsemästä työntekijästä neljä oli sitä mieltä, että taloustilanne heikkenee hieman tai heikkenee. Kaksi uskoi taloustilanteen pysyvän ennallaan. Pieksämäen Seudun Liikunta ry tarvitsee hallituksen ja henkilöstön mielestä eniten kehittymistä yritysysteistyössä, markkinoinnissa, tuotteistamisessa, koulutuksessa ja johtamisessa.

Uhkia löydettiin hankerahoituksista, ulkopuolisten rahoituskanavien ehtymisistä, toimintojen siirtymisestä muille toimijoille esim. kaupungille, henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaation säilymisestä, kaupungin taloustilanteen heikkenemisestä, paikkakunnan näivettymisestä, jäsenseurojen ongelmien lisääntymisestä ja kilpailutussäännösten, tukityöllistämisen ja verotuksen mahdollisista negatiivisesti vaikuttavista päätöksistä.

<p>VAHVUUDET mitä osaamme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimitilat • Innokkaan ydinhenkilöstön monipuolinen osaaminen ja ammattitaito • Tunnettuus ja monessa mukana oleminen • Järjestelykyky • Kokemus • Palvelujen ja tuotteiden monimuotoisuus ja idearikkaus • Jäsenille tarjolla apua 	<p>HEIKKOUEDET / KEHITETTÄVÄÄ mitä emme osaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön/työllistettyjen jatkuva vaihtuminen • Palveluiden ja toiminnan markkinointi (Lakipykälät/kilpailu) • Palvelujen tuotteistaminen • Työllistettyjen (osan) huono motivaatio • Tarvitaan ammattitaitoa työnjohdossa • Työn laatu, työllistettyjen asenteen parantaminen • Yritysysteistyö • Seuratoiminnan ja yhteistyön kehittäminen MITEN! • Henkilökemioiden toimiminen
<p>MAHDOLLISUUDET tarjolla olevat kehitysnäkymät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusi ESR-ohjelmakausi, uudet hankkeet • Yhteisten tapahtumien järjestäminen urheiluseurojen kanssa • Jäsenseuroja lisää mukaan toimintaan • Uusien palvelujen kehittäminen • Samankaltaisten toimijoiden kanssa yhteistyön parantaminen • Uudet aktiiviset seuraimiset ja heidän panoksensa • Yritysysteistyö ja tarve ”työmiehille” • Tarve välityömarkkinoille ja ”pehmeille” työpaikoille • Palvelujen tuotteistaminen • Ekologinen ajattelu(hiilipäästöjen vähentäminen) • Uudet ideat ja niiden käytäntöön vieminen • Kuntien ja yritysten uudet tehtävät 	<p>UHAT toiminnan uhkatekijät, ympäröivät paineet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hankerahoitukset • Ulkopuolisten rahoituskanavien ehtyminen • Toimintojen siirtyminen toisille toimijoille (Kaupunki) • Henkilöstön hyvinvointi ja työmotivaation säilyminen • Kaupungin taloustilanteen heikkeneminen • Paikkakunnan näivettyminen • Jäsenseurojen ongelmien lisääntyminen • Kilpailutussäännösten, tukityöllistämisen ja verotuksen negatiivisesti vaikuttavat muutokset

Kuvio 13. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n henkilökunnan ja hallituksen koottu SWOT-analyysi (N=16)

8.1.2 Jäsenjärjestöt

VALO:n (entinen Suomen Liikunta ja Urheilu) aluejärjestö Etelä-Savon Liikunta ry:n alueella ikärakenne on voimakkaasti muuttumassa, eikä monikaan liikunta- ja urheiluseura ole ottaneet sitä suunnitelmissaan tai toiminnassaan huomioon. Tutkimuksen mukaan vain noin 5 prosenttia alueen seurojen toiminnasta on tarkoitettu yli 50-vuotiaille. Seurojen tulisi tarkastella toi-

mintaansa ja ottaa tämä taloudellisestikin järkevä toimintaryhmä mukaan. Tuosta ryhmästä olisi varmasti mahdollisuus rekrytoida myös uusien toimintojen ohessa lisää toimijoita seuran hallinto- ja ohjaustoimintoihin. (Honkanen 2003, 40.)



Kuvio 14. Jäsenseurojen vastaajien ikäjakautuma (N=31)

Jäsenjärjestöistä kahdeksantoista (18) henkilöä vastasi kyselyyn roolinaan puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja, hallituksen jäseniä oli seitsemän (7). Yksi (1) ilmoitti olevansa urheili- ja/harrastaja ja yksi (1) valmentaja. Neljä (4) kyselyyn vastanneista ilmoitti vastanneensa jossain muussa roolissa. Vastanneista naisia oli yksitoista (11) ja miehiä kaksikymmentä (20). Suurin osa jäsenjärjestöjen väestä oli 51-60 vuotiaita. Alle kolmekymppisiä ei seurojen vastaajista löytynyt.

Vastaajien yhdistyksissä ja urheiluseuroissa ei ollut panostettu strategian suunnitteluun tai tekemiseen. Vain kuusi (6) vastaajaa ilmoitti, että heillä on strategia. Strategioiden pääkohtien esimerkkejä olivat

- ”Tavoitteena on tarjota voimistelun harrastusmahdollisuus mahdollisimman monelle aikuiselle ja lapselle osaavien ohjaajien parissa 2013-2014.”
- ”Jatkuva strategia. Luonto- ja terveysliikunnan edistäminen”
- ”Kaksi vuotta eteenpäin”
- ”Toiminnan taustat, toiminnan tavoitteet, toiminnan etiikka, toiminta, yhteistyötahot, organisaatio”

Osa vastaajista ei ollut aivan tietoinen Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykyisestä toiminnasta. Vuoden 2013 toukokuussa loppunut IP-parkki iltapäivätoiminta oli seitsemätoista (17) henkilön mielestä kolmanneksi tärkein yhdistyksen toiminto. Nuorten työpajatoiminta ja tuki-työllistäminen oli 23 vastaajan mielestä tärkeintä. Näiden jälkeen koettiin tärkeäksi myös seurataapaamisten järjestämistä (13) ja projekti- ja hanketoimintaa (12).

Jäsenseurojen mielestä edunvalvonta on onnistunut kouluarvosanalla seitsemän (7). Kolme vastaajaa on ilmoittanut edunvalvonnan olleen kuitenkin heikkoa (numerot 4 ja 5). Suurin osa seuraväestä (24 vastaajaa) on kuitenkin antanut arvosanaksi seitsemän (7) tai kahdeksan (8).

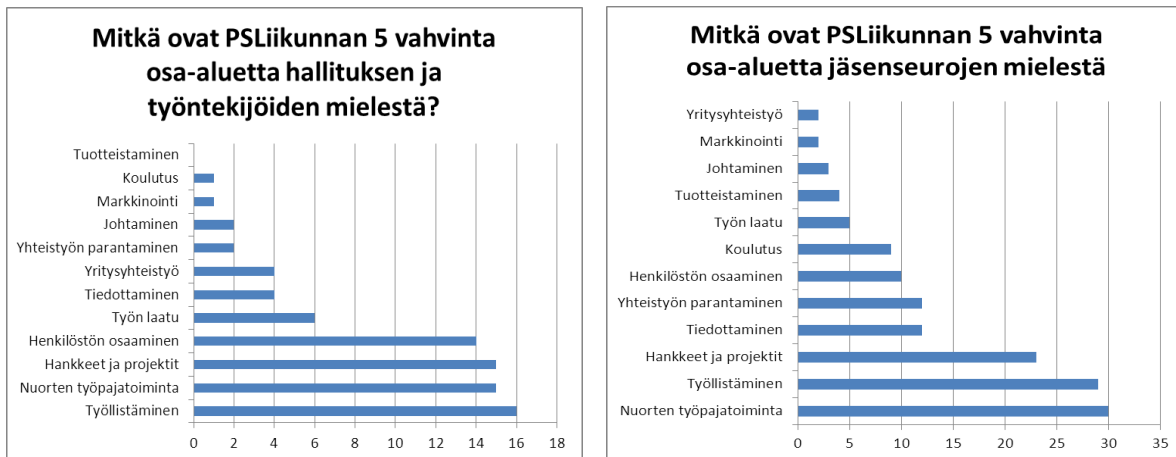
Tiedottamisen keskiarvo on vastausten mukaan 7,3 ja Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n saama julkisuuskuva on arvioitu 7,7 arvoiseksi. Projekti- ja hankeosaaminen ja osuus paikkakunnan työttömyyden vähentäjänä on vastaajien mielestä kouluarvosanalla 7,6. Nuorten työpaja Potkun toiminnalle on annettu numeroksi 7,7.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n koulutukset ja seurataapaamiset saavat keskiarvokseen numeron seitsemän ja koulutusten järjestämistaito arvioidaan keskiarvolla 8. Onnistuminen lasten ja nuorten liikunnan kehittäjänä arvostetaan keskiarvolla 7,8. Yhdistyksen viime vuonna pienentyneet tilat arvioidaan 7,2 arvosanan laatuiseksi ja henkilökunnan ammattitaitoa arvostetaan keskiarvolla 7,7.



Kuvio 15. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n jäsenseurojen arvio yhdistyksen viidestä vahvimasta osa-alueesta (N=31)

Teko-tori ja Teko-toiminta ovat yhdistyksen toiminnan ja talouden kannalta tärkeä osan ja jäsenseurat arvostavat näitä molempia numerolla 7,5. Kysyttäessä Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n vahvimpia osa-alueita, eniten kannatusta sai nuorten työpajatoiminta (30), työllistäminen (29) ja hankkeet sekä projektit (23). Vasta neljännelle sijalle tuli yhteistyön parantaminen ja tiedottaminen (12).



Kuvio 16a. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n vahvimmat osa-alueet hallituksen ja työyhteisön mielestä (N=16)

Kuvio 16b. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n vahvimmat osa-alueet jäsenseurojen mielestä (N=31)

Kun verrataan yhdistyksen hallituksen ja työyhteisön ajatuksia Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n vahvuuksista, esille tulee muutamia eroja. Ryhmien arvostuksessa suurin poikkeama on henkilöstön osaaminen, joka jää jäsenseurojen kyselyssä viiden tärkeimmän osa-alueen ulkopuolelle. Jäsenseurojen näkemyksen mukaan henkilöstöosaamisen paikalle nousevat yhteistyön parantaminen ja tiedottaminen.

8.2 Tulevaisuus

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n lähitulevaisuus on ulkopuolisten muuttujien vuoksi toiminnallisesti ja taloudellisesti arvoituksellinen. IP-parkki iltapäivätoiminnan lopettaminen Pieksämäen kaupungin toimesta murensi vankalla pohjalla olleen taloustilanteen ja vei samalla yhdistykseltä sen identiteetin lasten- ja nuorten liikunnan suunnannäyttäjänä. Talouspuolella budjetissa oli varauduttu lähes 130.000 euron tuloihin ja kustannuspaikan selkeään positiiviseen tulokseen. Iltapäivätoiminnan avulla oli pystytty osin rahoittamaan toiminnanjohtajan ja toimistosihteerin työpanos, joka nyt jää saamatta. Kolmen vakituisen ja yhdeksän työllistetyn iltapäivätoiminnan ohjaajan työpanos yhdistyksen muun toiminnan esimerkiksi sporttileirien osaltakin loppui. Yhdistyksellä ei ole enää omia henkilöstöresursseja olla mukana toteuttamassa nuo-

rille ja lapsille suunnattua kerho- ja leiritoimintaa. Myös jäsenseuroille annettavan ohjaus- ja organisointiavun määrä pieneni olennaisesti.

Urheiluseurat ja jäsenjärjestöt ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa yhdistysten hallituksiin ja johtokuntiin on entistä vaikeampi saada aktiivisia jäseniä. Hallintokoneistojen vanhentuessa nuorta verta ei ole saatu mukaan tarpeeksi ajoissa täyttämään paikkoja pikkuhiljaa, vaan johtoportaat ovat vailla nuorempia jäseniä.

8.2.1 Työyhteisö ja hallitus

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n työyhteisön kanssa jatkettiin yhdistyksen ja toiminnan analysointia perinteisen SWOT-analysoinnin jälkeen etsimällä keinoja ja vahvuuksia, joilla torjumme uhkien vaikusta toimintaan. Niitä olivat yhteistyön uusien mallien löytäminen jäsenseurojen kanssa, uusiotuotteiden jatkuva kehittäminen ja kokeilu, huutonetin käyttö ja nettikauppa, ydintyöporukan työssä jaksamisesta huolehtiminen, innovatiivisuus työyhteisönä ja yksilöinä sekä ongelmien mieltäminen haasteiksi, joihin etsitään yhdessä ratkaisut.

Yhdistyksen heikkouksien pienentämiseen tai poistamiseen löytyi seuraavia toimintaehdotuksia: Myönteisen palautteen antaminen ja kannustaminen, oma positiivinen rehellinen esimerkki, tiedonkulun parantaminen, organisaation tiivistyminen ja yhteen hiileen puhaltaminen, työnkuvien selkeys ja organisaatiomallin päivittäminen, järkevän suuruisen vastuun antamisen motivoivat vaikutukset, työnjaon kehittäminen ja keskittyminen ”oikeisiin” asioihin. On syytä miettiä sitä, mikä on yhdistyksen tulevaisuuden kannalta ydinosaamista ja tärkeää ja mitä voidaan jättää pois.

Katastrofitilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat ovat SWOT-analyysin mukaan erilaiset rahoitustilanteiden muutokset, henkilöstön hakeutuminen muihin haasteisiin, lainsäädännön ja erilaisten määräysten muuttuminen, markkinoinnin ongelma kilpailutilanteissa, ulkopuolelle myytävien palveluiden väheneminen/loppuminen, huolimaton palvelutyön tekeminen, kaupungin irtaantuminen yhteistyöstä sekä työilmapiirin heikkeneminen näkemyserojen takia.

Sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luotavia menestystekijöitä ovat henkilöstön mielestä ydinosaamiseksi arvotettu hankeosaaminen, johon tulisi panostaa. Uusien myytävien tuotteiden ja palveluiden avulla rahoituspohjaa olisi mahdollista saada laajemmaksi.

Pajan tilat olisi saatava tehokkaampaan käyttöön ja Huutonetin avulla tunnettuutta olisi mahdollista lisätä. Yhteistyötä olisi kehitettävä kaupungin eri yksiköiden kanssa ja henkilöstön monipuolista osaamista olisi pystyttävä hyödyntämään paremmin. Hallituksen ja työyhteisön mielestä seurayhteistyötä on kehitettävä, mutta siihen on löydettävä uudenlaisia menetelmiä.

<p>Sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> Hankeosaaminen on ydinosastamamme->mahdollisuus uusiin rahoitusvaihtoehtoihin ja palvelutuotteisiin Uudet myytävät tuotteet ja palvelut->rahoitus pohja laajemmaksi Pajan hyvät toimitilat tehokkaampaan käyttöön Huutonetin kautta tunnettuuden lisääminen Yhteistyön kehittäminen kaupungin yksiköiden kanssa Henkilöstön monipuolisen osaamisen hyödyntäminen -> ideariihet, palaverit Seurayhteistyön kehittäminen Ideointi kierrätyksen tuotteista ja palveluista 	<p>Toimet, joilla pienennämme heikkouksia tai poistamme ne kokonaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Myönteisen palautteen antaminen ja kannustaminen Oma positiivinen rehellinen esimerkki Tiedonkulun parantaminen Organisaation tiivistyminen "yhteen hiileen puhaltaminen" Työnkuvien selkeys ja organisaatiomallin päivittäminen Järkevän suuruisen vastuun antamisen motivoivat vaikutukset Työnjaon kehittäminen ja keskittyminen oikeisiin asioihin Mietimme, mikä on yhdistyksen tulevaisuuden kannalta ns. ydinosastamista ja tärkeää. Mitä voidaan jättää pois.
<p>Keinot ja vahvuudet, joilla torjumme uhkien vaikutusta toimintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Yhteistyön uusien mallien löytäminen jäsenseurojen kanssa Uusiotuotteiden jatkuva kehittäminen ja kokeilu Huutonetin käyttö ja nettikauppa Ydinporukan työssä jaksamisesta huolehdittava Innovaatiisuus työyhteisönä ja yksilöinä Ongelmien mieltäminen haasteiksi, joihin etsitään yhdessä ratkaisut 	<p>Katastrofitilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat</p> <ul style="list-style-type: none"> Rahoitustilanteiden muutokset Henkilöstön hakeutuminen muihin haasteisiin Lainsäädännön ja erilaisten määräysten muuttuminen Markkinoinnin ongelma kilpailutilanteessa Ulkopuolelle myytävien palvelujen väheneminen/loppuminen Huolimaton palvelutyön tekeminen ->sanan kiertäminen Kaupungin irtaantuminen yhteistyöstä Työilmapiiriin heikkeneminen ->näkemyserot

Kuvio 17. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n henkilökunnan koottu tulevaisuus SWOT-analyysi (N=8)

Taulukko 4. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen ja työntekijöiden arviot yhdistyksen kehityksestä (N=16)

	%	%	%	%	%	%	%
	Heikkenee	Heikkenee	Heikkenee	Pysyy	Paranee	Paranee	Paranee
	merkittävästi		hieman	ennallaan	hieman		merkittävästi
Seuran talous yleisesti	0,0	12,5	25,0	56,3	6,3	0,0	0
Seuran saamat avustukset	0,0	31,3	31,3	37,5	0,0	0,0	0
Yhteistyökumppanien merkitys	0,0	0,0	12,5	56,3	18,8	12,5	0
Jäsenmäärä	0,0	6,3	31,3	43,8	18,8	0,0	0
Jäsenten aktiivisuus	0,0	18,8	18,8	43,8	18,8	0,0	0
Talkoolaisten aktiivisuus	6,3	12,5	37,5	31,3	12,5	0,0	0
Seuran palkkasuhteessa olevat työn	0,0	12,5	25,0	62,5	0,0	0,0	0
Yhteistyö muiden seurojen kanssa	0,0	0,0	18,8	56,3	18,8	6,3	0
Yhteistyö kaupungin kanssa	0,0	0,0	18,8	50,0	31,3	0,0	0
Yhteistyö aluejärjestön kanssa	0,0	0,0	18,8	62,5	18,8	0,0	0
Seuran merkitys	0,0	0,0	6,3	75,0	12,5	6,3	0

Hallitus ja henkilökunta arvioivat yhdistyksen tulevaisuuden pysyvän pääosin samanlaisena. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n saamien avustusten uskotaan vähenevän. Yli 62 prosenttia vastaajista uskoo avustusten määrän heikkenevän hieman tai heikkenevän. Hallitus ja henkilökunta uskoi myös jäsenten ja talkoolaisten aktiivisuuden hiipuvan. Yhteistyön uskotaan kehittyvän Pieksämäen kaupungin kanssa, yli 31 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että se paranee hieman.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallitus käsitteli strategiaa ja suunnitteli tulevaisuutta hallituksen kokouksissa ja keskusteluissa vuoden 2013 aikana. Tehtäväksi 31.1.2013 annettu analysointi missiosta, toimintaympäristön- ja sidosryhmäanalyysistä jäi kevyeksi, mutta kolme hallituksen jäsentä pystyi laittamaan ajatuksensa jalostettavaksi.

MISSIO miksi olemme olemassa:

- Seurojen yhteyslinkki, antaa tarvittaessa apua seuratoiminnassa, valttina moniosaaminen
- Urheiluseurojen ja muiden järjestöjen kattojärjestö, joka auttaa heitä erilaisissa toiminnoissa
- Merkittävä kolmannen sektorin toimija paikkakunnalla
- Esimerkillinen toimija nuorison hyvinvoinnin turvaamiseksi
- Kaupungin kierrätystoiminnan tärkeä apuvoima
- Työllistetään työttömiä

TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI mitä ympärillä tapahtuu?

- Kaupungin väki vähenee ja ikääntyy
- Työttömyys kasvaa
- Kassavirrat pienenevät, joten jäsenseuramme jatkossa ehkä tarvitsevat enemmän tukea
- Taloudellinen tilanne huononee
- Aktiivisten toimijoiden määrä pienenee
- PSLiikunnan tarjoamien työtehtävien muuttuminen
- EU-lainsäädäntö sanelee
- Kolmannelle sektorille tullut esim. Bovallius

SIDOSRYHMÄANALYYSI mitä meiltä odotetaan?

- Ideoida uusia palveluja
- Tunnettuuden parantamista
- Saada seurat innostumaan enemmän yhteistyöstä
- Aktiivista toimintaa seuratoiminnan aktivoimiseen
- Luotettava kolmannen sektorin toimija
- Apua ja tukea jäsenseuroille
- Kaupunki odottaa meidän jatkavan kierrätystä
- Työllistetään pitkäaikaistyöttömiä

Hallitus mietti ja keskusteli kokouksissaan visiosta ja vertaili samalla alueen toimijoiden visioita.

VALO:

Olemme maailman liikkuvin urheilukansa 2020

Etelä-Savon Liikunta ry:

Etelä-Savo. Suomen liikkuvin kunta 2020

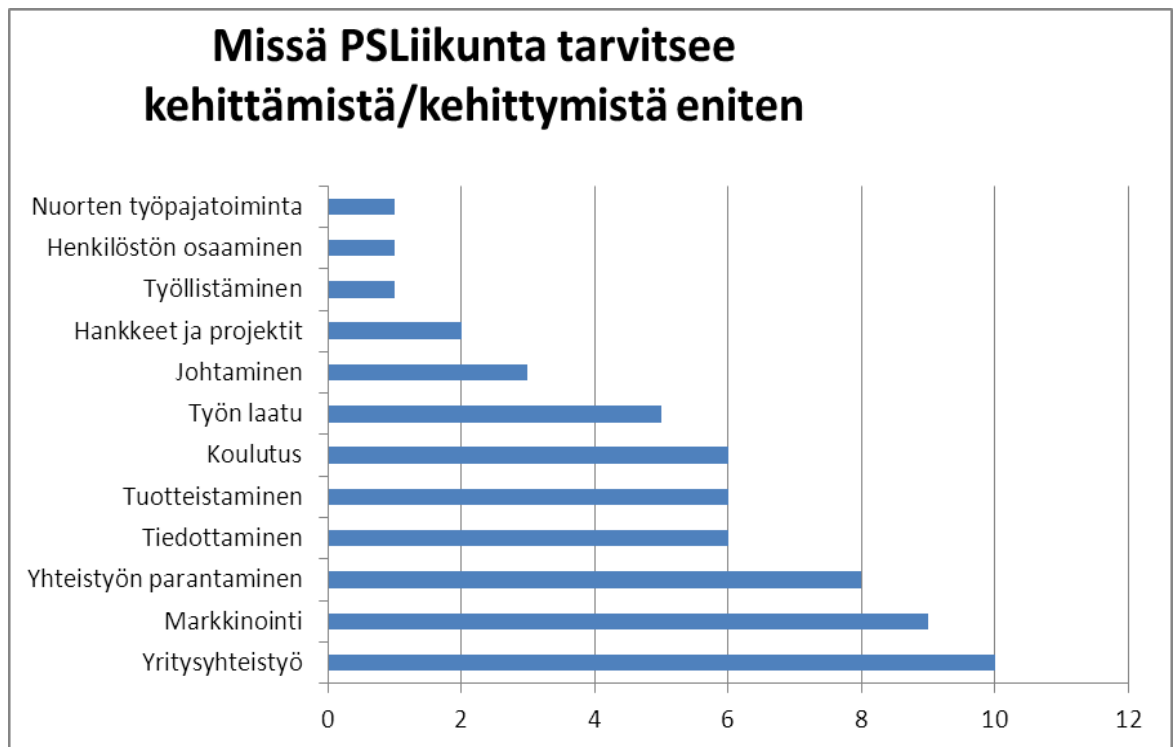
Maakuntaliitto:

Elinvoimainen Etelä-Savo. Maakuntaliitto on arvostettu suunnannäyttävä, haluttu yhteistyökumppani ja hyvä työyhteisö

Pieksämäki:

Pieksämäki on kokoluokassaan maan paras kaupunki

Vision tulee hallituksen mielestä liittyä liikuntaan, nuorten työpajatoimintaan ja työllistämiseen. Liikunnan lisääminen ja terveyttä edistävä liikunta tulisi olla painopistealueena kaikkien seurojen kanssa tehtävässä yhteistyössä. Yhdistyksen avainsanoja ovat olleet: auttava, yhteistyötä edistävä, tasapuolinen, motivoiva, ideoiva, markkinoiva ja tiedottava.



Kuvio 18. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n kehittämistarpeet hallituksen ja henkilöstön mielestä (N=16)

Hallituksen ja työntekijöiden mielestä yhdistys tarvitsee eniten apua yhteistyön kehittämisessä, markkinoinnissa, yleisen yhteistyön parantamisessa. Kymmenen vastaajan mielestä yritysyhteistyö on tärkein kehittämiskohde. Myös erilaiset koulutukset ja tiedottaminen vaatisi toimijoiden mielestä panostusta. Työllistäminen, nuorten työpajatoiminta ja henkilöstön osaaminen on vastausten mukaan hyvällä mallilla, eikä niihin tarvitse panostaa niin paljon.

Taulukko 5. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n tulevaisuuden suunta kouluarvosanoin hallituksen ja työntekijöiden mielestä (N=16)

KOULUARVOSANA	4	5	6	7	8	9	10		Keskiarvo							
Tukityöllistäminen	<div><div></div></div>	1	0	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	7	<div><div></div></div>	3	8,4				
Nuorten työpaja	<div><div></div></div>	1	0	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	4	<div><div></div></div>	6	<div><div></div></div>	2	8,2				
Kierrätys	<div><div></div></div>	1	0	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	5	<div><div></div></div>	4	<div><div></div></div>	3	8,2				
Hankehallinnointi	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	4	<div><div></div></div>	6	<div><div></div></div>	2	8,1			
Markkinointi	<div><div></div></div>	1	0	<div><div></div></div>	5	<div><div></div></div>	6	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	1	7,8				
Seurojen yhteistyö	<div><div></div></div>	1	0	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	5	<div><div></div></div>	5	0	7,6			
Tiedotus	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	0	<div><div></div></div>	4	<div><div></div></div>	6	<div><div></div></div>	4	0	7,6		
Liikuntapaikkojen ylläpito	<div><div></div></div>	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	0	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	7	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	1	7,5
Koulutus	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	4	<div><div></div></div>	6	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	1	7,4	
Suurtapahtumat	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	4	<div><div></div></div>	6	<div><div></div></div>	5	<div><div></div></div>	3	0	7,3
Edunvalvonta	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	4	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	5	<div><div></div></div>	2	0	6,8		
Kansainvälisyys	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	1	<div><div></div></div>	2	<div><div></div></div>	7	<div><div></div></div>	3	<div><div></div></div>	1	0	6,7		
Joku muu, mikä?	<div><div></div></div>	1	0	0	0	<div><div></div></div>	1	0	0	0	0	6,0				

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n suunta tulevaisuudessa pitäisi hallituksen ja työyhteisön mielestä keskittyä tukityöllistämiseen (ka. 8,4), nuorten työpajatoimintaan (ka.8,2) ja kierrätykseen (ka.8,2). Myös hankehallinnointi nousi viiden tärkeimmän joukkoon.

8.2.2 Jäsenjärjestöt

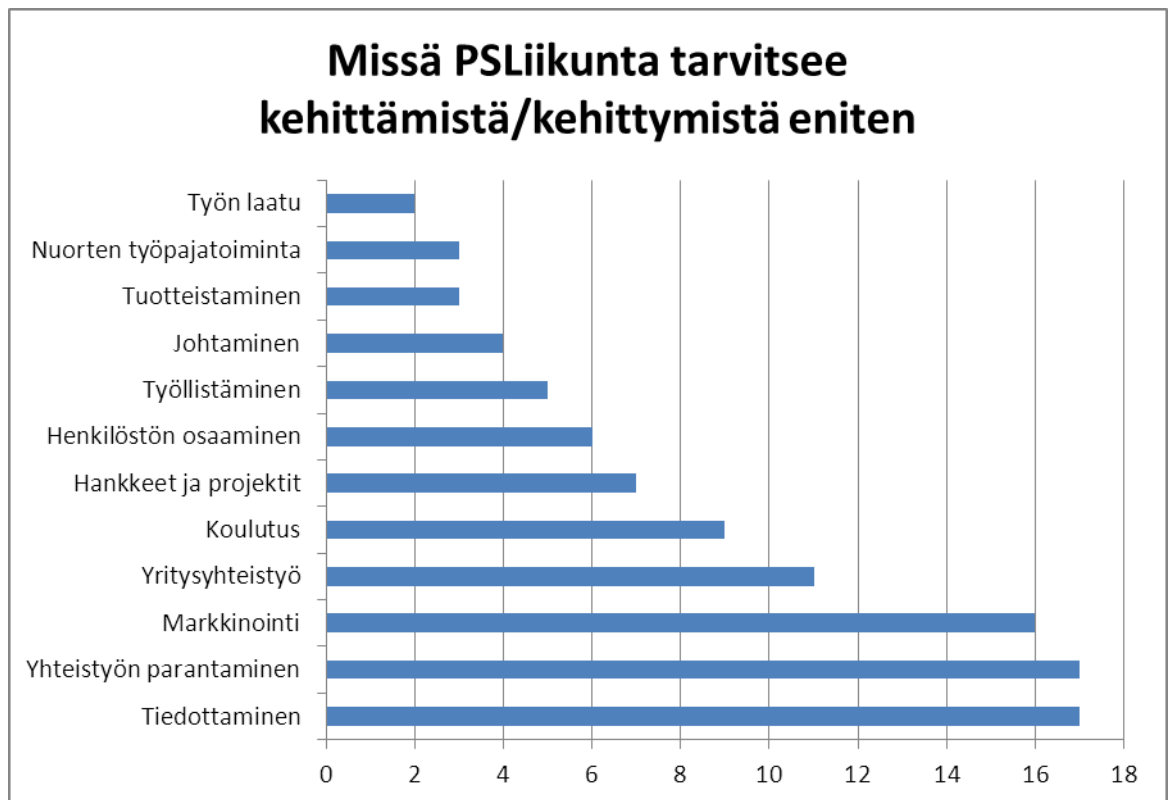
Jäsenjärjestöjen 31 vastaajaa arvioi oman seuransa kehittymistä hieman pessimistisemmin kuin hallitus ja henkilökunta. Seurojen saamien avustusten arvellaan tulevaisuudessa pienenevän. Yli 20 prosenttia vastaajista arvelee avustusten määrän heikkenevän merkittävästi tai heikkenevän. Vain 6,5 prosenttia uskoo avustustilanteen paranevan hieman.

Taulukko 6. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n jäsenjärjestöjen arviot seuransa tulevaisuudesta (N=31)

	%	%	%	%	%	%	%
	Heikkenee	Heikkenee	Heikkenee	Pysyy	Paranee	Paranee	Paranee
	merkittävästi		hieman	ennallaan	hieman		merkittävästi
Seuran talous yleisesti	0,0	12,9	12,9	61,3	6,5	6,5	0,0
Seuran saamat avustukset	3,2	19,4	32,3	38,7	6,5	0,0	0,0
Yhteistyökumppanien merkitys	0,0	3,2	9,7	64,5	19,4	3,2	0,0
Jäsenmäärä	0,0	12,9	29,0	35,5	19,4	3,2	0,0
Jäsenten aktiivisuus	0,0	12,9	25,8	38,7	22,6	0,0	0,0
Talkoolaisten aktiivisuus	0,0	19,4	19,4	38,7	22,6	0,0	0,0
Palkkasuhteessa olevat työntekijät	3,2	3,2	6,5	83,9	0,0	3,2	0,0
Yhteistyö muiden seurojen kanssa	0,0	0,0	9,7	61,3	22,6	3,2	3,2
Yhteistyö kaupungin kanssa	0,0	0,0	6,5	64,5	25,8	0,0	3,2
Yhteistyö aluejärjestön kanssa	0,0	0,0	6,5	80,6	9,7	0,0	3,2
Seuran merkitys	3,2	0,0	3,2	58,1	22,6	9,7	3,2

Kolmannen sektorin lukemattomista työllisyysprojekteista huolimatta vain yksi vastaaja uskoo, että palkkasuhteessa olevien työntekijöiden määrä kasvaa. Lähes 13 prosentin mielestä palkkasuhteisten tilanne seuroissa ja yhdistyksissä tulee heikkenemään. Seurat uskovat, että yhteistyö muiden seurojen ja kaupungin kanssa pysyy ennallaan tai jopa paranee hieman. Myös seuran yleisen merkityksen uskotaan tulevaisuudessa pysyvän. Yli 32 prosenttia vastaa, että seuran merkitys paranee hieman tai paranee. Merkittävän paranemisen kannalla on vain yksi vastaaja.

Jäsenyhdistykset ja urheiluseurojen toimijat (N=31) tarvitsevat eniten apua yhteistyön kehittämisessä (14), vapaaehtoisten rekrytoinnissa (12) ja sponsori/yhteistyökumppanikysymyksissä (12), sekä tiedottamisessa (10). Yksi vastaajista on ilmoittanut, ettei tarvitse missään apua. Erikoista on, että kukaan ei tarvitse apua lakiasioissa ja myös taloudenhoidossa apua tarvitsee vain kolme seuraa. Avoimissa vastauksissa esille tulivat työmiespalvelut, kokoustilat ja vesiurheilukeskuksen päivitys.



Kuvio 19. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n viisi tärkeintä kehittämistarvetta jäsenseurojen mielestä (N=31)

Jäsenseurojen mielestä Pieksämäen Seudun Liikunta ry: tarvitsee kehittymistä eniten tiedottamisessa, yhteistyön parantamisessa ja markkinoinnissa. Seitsemäntoista vastaajaa piti näitä tärkeimpinä kehityskohteina. Myös yritysyhteistyö ja erilainen koulutus ovat nousseet viiden kehityskohteen joukkoon. Työn laatuun ja tuotteistamiseen ei seuraavien mielestä tarvitse panostaa. Myös nuorten työpajan toiminta ja johtaminen näyttää seurojen mielestä toimivan hyvin, eikä niihin tarvitsisi käyttää niin paljon resursseja.

JÄSENSEURAT	4	5	6	7	8	9	10		Keskiarvo
Nuorten työpaja	0	0	0	3	13	8	7		8,6
Tukityöllistäminen	0	0	2	2	12	8	7		8,5
Seurojen yhteistyö	0	1	1	4	16	4	5		8,2
Liikuntapaikkojen ylläpito	0	3	1	2	12	9	4		8,1
Joku muu, mikä?	0	0	0	0	1	0	0		8,0
Kierrätys	0	1	2	8	11	5	4		7,9
Tiedotus	0	0	3	9	10	7	2		7,9
Edunvalvonta	0	0	4	12	8	2	5		7,7
Suurtapahtumat	1	1	5	6	12	3	3		7,5
Koulutus	1	1	3	11	9	4	2		7,5
Markkinointi	1	1	3	13	9	4	1		7,5
Hankehallinnointi	1	1	6	11	6	4	2		7,3
Kansainvälisyys	1	7	4	9	7	1	2		6,8

Taulukko 7. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n tulevaisuuden suunta kouluarvosanoin jäsenseurojen mielestä (N=31)

Pieksämäen Seudun Liikunta ry. nähdään jäsenseurojen mielestä nuorten työpajan ylläpitäjänä, tukityöllistäjänä, seurojen yhteistyön tukipilarina ja kehittäjänä sekä yllättäen liikuntapaikkojen ylläpitäjänä. Seuraväki uskoo, että yhdistys ylläpitää tulevaisuudessa Pieksämäen alueen liikuntapaikkoja. Yhdeksän vastaajaa on arvioinut liikuntapaikkojen ylläpidon numeroksi 9 ja neljä on antanut numeroksi peräti 10.

9 Toivotut muutokset

Kaikkien organisaatioiden tavoitteena ovat hyvät työtulokset. Yleishyödyllisten organisaatioiden toiminta perustuu ihmisten ja yhteiskunnan muuttamiseen. Ei-kaupallisen instituution johtajille tehokkuus on kuitenkin äärimmäisen vaikea alue. On muistettava, että voittoa tavoittelemattoman toimijan tulokset eivät ole organisaation sisällä, vaan aina ulkopuolella. Yleishyödyllinen nonprofit-organisaatio voi asettaa omia tavoitteita vasta, kun se on määritellyt itselleen tärkeimmät tehtäväalueet. Tehtäväalueiden valjettua voidaan kysyä seuraavat tärkeät kysymykset:

- Tuotammeko yhä tuloksia, jotka ovat riittävän merkittäviä, riittävän erilaisia, että ne oikeuttavat taitojemme käyttämiseen tällä alueella?
- Pitäisikö meidän muuttua?
- Pitäisikö meidän vetäytyä tästä jutusta?

(Drucker, P. 2008, 139–141.)

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n ensisijaisena lyhytaikaisena tavoitteena on taloudellisen tasapainon löytäminen ja sen kautta myös koko toiminnan kehittäminen sekä laadullisesti sekä taloudellisesti kannattavaksi myös pitemmällä aikavälillä. Tutkimuksen mukaan yhteistyötä kaupungin kanssa tulisi lisätä, mutta Pieksämäen kaupungin huono taloustilanne yhteisneuvotteluineen ja lomautusuhkineen ei edesauta neuvottelemista tai uusien sopimusten tekemistä.

Toivottuja muutoksia olisivat uudet taloudellisesti kannattavammat yhteistyö- ja toimintamallit, joiden avulla yhdistyksen toiminta voitaisiin turvata pitkälle tulevaisuuteen. Helpotuksia odotetaan valtakunnan lakien säätäjiltä ja toivotaan, että tukityöllistämisestä aiheutuneet kustannukset kolmannen sektorin toimijoille korvattaisiin kokonaan. On väärin, että urheiluseuraan verrattavissa oleva yhdistys tekee tärkeää työtä työllistämisen, nuorten- ja vanhempien liikunnan sekä terveellisempien elämäntapojen eteen joutuen etsimään siitä aiheutuvien kustannusten peittämiseksi ulkopuolisia töitä ja kilpailemaan samalla ammattimaisten yritysten kanssa.

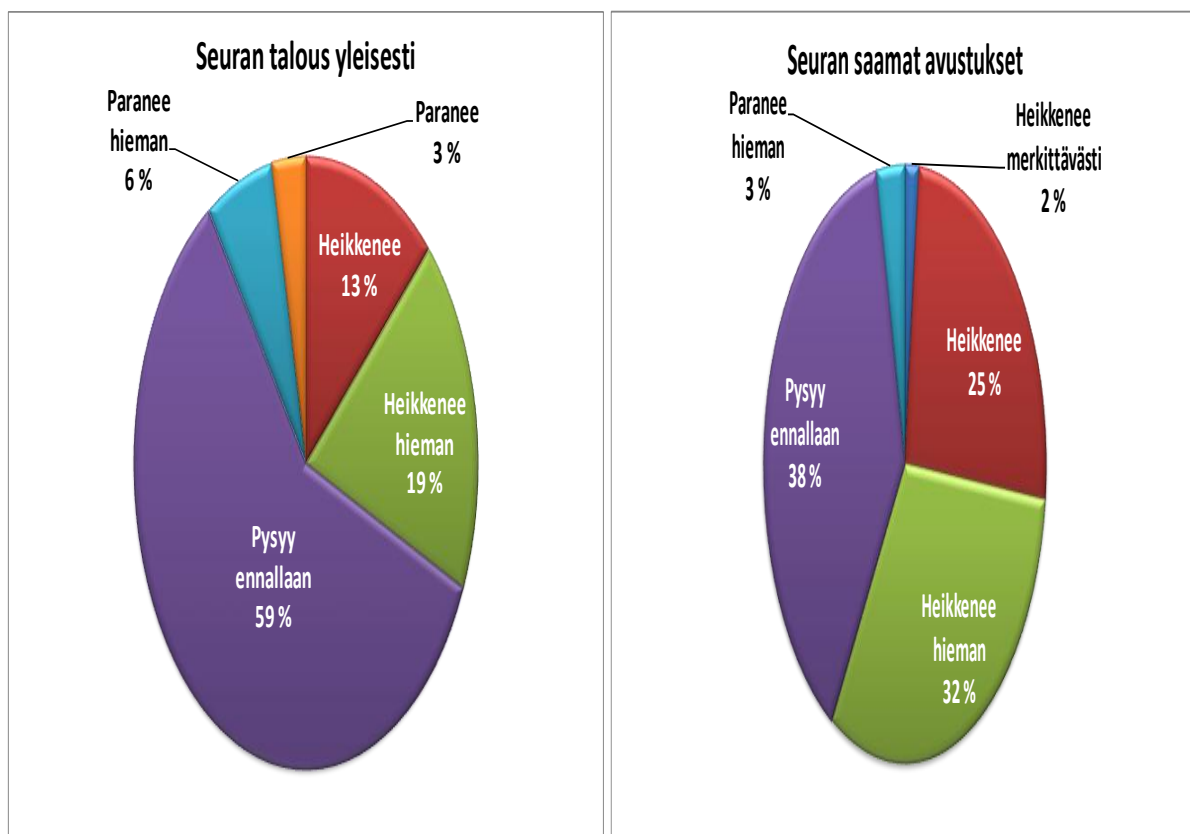
9.1 Toiminta tulevaisuudessa

Koko valtakunnan urheiluelämän arvioita pyydettyäessä tutkimusjoukko löysi uhkaaviksi tekijöiksi talkoohengen hiipumisen, vapaaehtoisten häviämisen ja koululiikunnan vähenemisen. Vastaajista lähes 66 prosenttia piti vapaaehtoisten häviämistä suurena, tai erittäin suurena uhkana. Yllättäen myös koululiikunnan vähenemistä piti suurena tai erittäin suurena uhkana 51 prosenttia.

Vähiten merkittävänä tekijöinä Suomalaiselle urheiluelämälle olivat urheilulajien arvostuksen muuttuminen, urheilun ja liikunnan arvostuksen väheneminen sekä perheiden taloustilanteiden heikentyminen. Vastaajat uskovat myös, että alueorganisaatioiden lopettaminen ei ole näköpiirissä, vaan 40 prosenttia sanoo sen olevan pieni, tai erittäin pieni uhka suomalaiselle liikuntaelämälle.

Taulukko 8. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen, henkilöstön ja jäsenseurojen mielteet Suomen liikunta- ja urheiluelämän uhkista (N=47)

HALLITUS, TYÖNTEKIJÄT, JÄSEN- SEURAT	Erit- tään pieni uhka	Pieni uhka	Uhka	Suuri uhka	Erit- tään suuri uhka
Valtion taloustilanne heikkenee	0 %	11,4 %	43,2 %	34,1 %	11,4 %
Vapaaehtoisten häviäminen	0 %	10,6 %	23,4 %	31,9 %	34,0 %
Urheilun/liikunnan arvostus vähenee	15,2 %	28,3 %	34,8 %	17,4 %	4,3 %
Talkoohengen hiipuminen	0 %	8,7 %	26,1 %	32,6 %	32,6 %
”Sponsorirahan” häviäminen	0 %	21,3 %	46,8 %	19,1 %	12,8 %
Urheilulajien arvostuksen muuttuminen	13,0 %	41,3 %	26,1 %	15,2 %	4,3 %
Konsoli-, videopelit, tv, tietokoneet	2,1 %	21,3 %	36,2 %	27,7 %	12,8 %
Perheiden taloustilanteen heikentyminen	2,1 %	29,8 %	31,9 %	29,8 %	6,4 %
Koululiikunnan väheneminen	0 %	17,0 %	31,9 %	34,0 %	17,0 %
Alueorganisaatioiden lopettaminen (ESLi)	4,4 %	35,6 %	53,3 %	6,7 %	0 %



Kuvio 20 ja 21. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen, henkilöstön ja jäsenseurojen näkemykset seurojen talouden kehittymisestä ja avustusten määrästä (N=47)

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallitus, henkilöstö ja jäsenseurat ovat paljolti samaa mieltä siitä, mihin suuntaan ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö on muuttumassa. Suurimmat huolet ovat seurojen saamien taloustilanteen yleisessä heikkenemisessä, avustusten pienenemisessä, jäsenmäärien vähenemisessä ja talkoolaisten aktiivisuuden pientymisessä. Lähes 32 prosenttia vastaajista uskoo, että yleinen taloustilanne heikkenee tai heikkenee hieman. Vain kuusi prosenttia luulee taloustilanteen paranevan. Seurojen saamien avustusten ennallaan pysymiseen uskoo vain 38 prosenttia vastaajista ja sen jonkinasteiseen heikkenemiseen taas yli 57 prosenttia.

Taulukko 8. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen, työntekijöiden ja jäsenseurojen mielipiteet tulevaisuuden mahdollisuuksista (N=47)

HALLITUS, TYÖN- TEKIJÄT, JÄSENSEU- RAT	Erittäin pieni mahdolli- suus	Pieni mahdolli- suus	Mahdolli- suus	Suuri mahdolli- suus	Erittäin suuri mahdolli- suus
Saamme lisää uusia vapaaehtoisia	14,89 %	38,30 %	25,53 %	12,77 %	8,51 %
Liikunnalle saadaan lisää resursseja	12,77 %	40,43 %	27,66 %	14,89 %	4,26 %
Liikuntatoimen / kaupungin muutokset auttavat urheiluelämää	15,56 %	28,89 %	40,00 %	11,11 %	4,44 %
Talkoohenki kasvaa	25,53 %	38,30 %	14,89 %	14,89 %	6,38 %
Pieksämäki yhdistyy toiseen kaupunkiin	10,64 %	42,55 %	29,79 %	14,89 %	2,13 %
Koululiikunta lisääntyy	17,78 %	35,56 %	26,67 %	20,00 %	0,00 %
Seurojen yhdistyminen	12,77 %	36,17 %	40,43 %	8,51 %	2,13 %
Liikuntapaikkamaksut poistetaan	38,30 %	17,02 %	25,53 %	8,51 %	10,64 %
Seurat tekevät tiivistä yhteistyötä	6,38 %	27,66 %	42,55 %	19,15 %	4,26 %
Poliittisissa päätöksissä liikunta on otettu huomioon	4,26 %	46,81 %	27,66 %	17,02 %	4,26 %
Yritykset haluavat ostaa liikuntapalveluita	6,38 %	23,40 %	40,43 %	19,15 %	10,64 %
Senioreiden/eläkeläisten määrän kasvu	0,00 %	25,53 %	46,81 %	21,28 %	6,38 %

Tulevaisuuden mahdollisuudet paikallisilla seuroilla syntyvät hallituksen, henkilöstön ja jäsenseurojen mielestä yritysten kasvavasta halusta ostaa liikuntapalveluita sekä senioreiden ja eläkeläisten määrän kasvusta. Vajaa kolmekymmentä prosenttia uskoi, että yritysten halu ostaa liikuntapalveluita on erittäin suuri- tai suuri mahdollisuus. Seniorieiden ja eläkeläisten määrän kasvun mahdollisuuteen, suureen mahdollisuuteen tai erittäin suureen mahdollisuuteen luotti

peräti 75 prosenttia vastanneista. Eniten epäuskoa on talkoohengen kasvamisessa, liikunta- paikkamaksujen poistamisessa ja koululiikunnan lisääntymisessä. Lähes 64 prosenttia vastaajis- ta piti talkoohengen kasvamista erittäin pienenä- tai pienenä mahdollisuutena. Myöskään seu- rojen yhdistyminen, liikunnan resurssien kasvaminen tai uusien vapaaehtoisten saaminen ei näyttäisi tulosten mukaan olevan kehitystrendinä.

YHTEENSÄ (N=47)	Keskiarvo
Tukityöllistäminen	8,5
Nuorten työpaja	8,4
Kierrätys	8,1
Seurojen yhteistyö	7,9
Liikuntapaikkojen ylläpito	7,8
Tiedotus	7,7
Hankehallinnointi	7,7
Markkinointi	7,6
Koulutus	7,5
Suurtapahtumat	7,4
Edunvalvonta	7,3
Joku muu, mikä?	7,0
Kansainvälisyys	6,7

Kuvio 22. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen, työyhteisön ja jäsenseurojen arvio yhdistyksen tulevaisuuden suunnasta kouluarvosanoin (N=47)

Yhdistettäessä hallituksen, työyhteisön ja jäsenseurojen mielipiteet siitä, mikä pitäisi olla Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n suunta tulevaisuudessa, tärkeimmiksi asioiksi nousivat:

1. tukityöllistäminen
2. nuorten työpajatoiminta
3. kierrätys
4. seurojen yhteistyö
5. liikuntapaikkojen ylläpito

Tutkimuksen mukaan vähiten panoksia tulisi käyttää kansainvälisyyteen, edunvalvontaan ja suurtaapahtumiin. Vapaassa kysymyskentässä annettiin ohjeeksi ”talousalueen kokoavana voi- mana eri urheiluseurojen kesken”

9.2 Toimenpiteet

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n kehittämissuunnitelman muuttaminen yhdistyksen kokoa- vaksi käytettäväksi strategiaksi ajalle 2014-2020 vaatii hallituksen ja työyhteisön aktiivisempaa mukanaoloa ja hanketyöntekijöiden pitempiä työsuhteita. Tulevaisuuden suunnittelu pitemmäl- le kuin oma työsuhteen kesto, on miltei mahdotonta. Hallitus työstää seuraavissa kokouksis-

saan kevään 2014 aikana yhdistyksen strategiaportaita, jonka on tarkoitus näyttää suuntaa kaikelle tekemiselle ja edetä kohti tehtyä visioita.

Tukityöllistäminen jatkuu ELY-keskuksen ja Pieksämäen kaupungin rahoittaman KISKO-työllisyysprojektin avulla 31.5.2015 asti. Vuoden 2014 loppupuolella tullaan hakemaan uutta työllisyysprojektia kolmelle seuraavalle vuodelle. Myös seuraava EU-hankekausi 2014-2020 tuo uusia mahdollisuuksia ja yhdistys tulee hakemaan sieltä apuja toimintansa kehittämiseen.

Nuorten työpaja toimii heinäkuun loppuun 2014 ESR-hankerahoituksella. Yhdistys on hakenut OKM-rahoitusta pajatoiminnan jatkamiseksi kevään aikana ja päätöksiä odotellaan maaliskuuhun 2014. Pieksämäen kaupunki on jo tehnyt päätöksen omarahoitusosuuden maksamisesta. Nuorten pajatoiminta tulee olemaan tulevaisuudessakin kiinteä osa yhdistyksen toimintaa, sillä Pieksämäen kaupungilla ei ole vielä valmiuksia sen toteuttamiseen toiminnallisesti eikä taloudellisesti. Taloustilanne tuskin tulevaisuudessa paranee, mutta valtakunnallinen nuoriin panostaminen ja esimerkiksi nuorisotakuun vaatimusten täyttäminen vaatii kunnalta tulevaisuudessa panostamista myös rahallisesti.

Tiiviimmästä yhteistyöstä neuvottelut nuorten työpajatoiminnan osalta on jo aloitettu sekä kaupungin että Etelä-Savon ammattiopiston Pieksämäen toimipisteen kanssa, ja niitä jatketaan edelleen. Pieksämäen Seudun Liikunta ry. tulee hakemaan ESR:n uuden ohjelmakauden alkaessa syksyllä 2014 uutta hanketta, joka liittyy kiinteästi kaupungin Hiekanpään elinkaarikeskushankkeeseen. Rahoittajina tulevat olemaan ESR, kaupunki ja ESEDU.

Kierrätystoiminta jatkuu Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n organisoimana, mikäli ELY-keskus myöntää hankerahoitusta jatkossa. Teko-tori myymälä ja Teko-paja toimivat tukityöllistettyjen avulla, eikä niiden taloudellista tuottavuutta ole pystytty yrityksistä huolimatta nostamaan hankkeiden aikana. Näin ollen kierrätystoiminnan jatkaminen kesän 2015 jälkeen on auki. Neuvottelemme Pieksämäen kaupungin kanssa syksyn 2014 aikana erilaisista jatkotoimenpiteistä. Kaupungille työllistämismme teko-toimintaan on tärkeää, sillä alueella ei ole vastaavaa kolmannen sektorin toimijaa, joka pystyisi auttamaan ja tarjoamaan työllistämispaiikkoja vuosittain lähes neljällekymmenelle pitkäaikaistyöttömälle.

Alueen urheiluseurojen toimintaedellytysten parantaminen tai ainakin niiden säilyttäminen nykyisellä tasolla ovat jo Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n sääntöjen mukaan sen tärkeimpiä tehtäviä. Seurojen välisen yhteistyön aloittamisen avaimena on seuraväen saman pöydän ääreen saaminen, mutta yritykset ovat kariutuneet liian usein väen vähyyteen. Tutkimuksen mukaan

seurat haluavat yhteistyötä ja uskovat, että Pieksämäen Seudun Liikunta ry. on tärkeä lenkki sen tekemisessä. Yhdistys jatkaa VIP-seura tapaamisia vuosittain ja kehittää yhteydenpitoa seuroihin. Yhtenä mallina voisi olla hallituksen jäsenten kummiseurat, joihin pidettäisiin yhteyttä tasaisin väliajoin.

Liikuntapaikkojen ylläpito on asia, josta yhdistys ryhtyy tekemään laskelmia ja tarjousta Pieksämäen kaupungille. Tähän asti on hoidettu vain Kontiopuiston jalkapallokenttää kesäisin, mutta tavoitteena voisi olla kaikkien Pieksämäen ulkoliikuntapaikkojen hoitaminen. Ongelmana on liikuntapaikkojen tarvitsema hoito myös viikonloppuisin, jolloin ei ole mahdollista käyttää tukityöllistettyjen työpanosta. Seuraihmisien huoli sisäliikuntapaikkojen kunnon heikkene- misestä on otettava huomioon tulevaisuudessa vahvistamalla edunvalvontatehtäviä ja otettava tarvittaessa isompaa roolia käytännön tekemisestä liikuntapaikoilla.

Iltapäivätoiminnan suhteen yhdistys pyytää selvitystä Pieksämäen kaupungilta, josta selviää toiminnan kaupungille siirtämisestä saavutetut hyödyt taloudellisesti ja toiminnallisesti. Tarvit- taessa Pieksämäen Seudun Liikunta ry. tekee tarjouksen koko alueen iltapäivätoiminnan järjes- tämisestä tulevaisuudessa.

10 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytila ja luoda pitkántähtäimen toimintasuunnitelma vuosille 2014–2020. Tässä työssä vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälainen on Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytila
2. Mitä muutoksia toimintaympäristössä tulee tapahtumaan
3. Mikä on Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n visio

Tutkimusstrategisena lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta. Päättökijusjoukot olivat Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallitus ja työyhteisö sekä yhdistyksen jäsenseurat.

Pieksämäki on kaupunkina tällä hetkellä suurien haasteiden edessä. Väkiluku tippuu vuosi vuodelta ja valtakunnan tasolta aletaan varmasti pian vaatia erilaisia toimenpiteitä alle 20.000 asukkaan kunnilta esimerkiksi kaupunkien yhdistämisen avulla. Pieksämäen taloustilanne on heikentynyt, eikä uusia työpaikkoja ei synny tarpeeksi, jotta saataisiin nuoret pysymään paikkakunnalla. Paikkakunnan opiskelumahdollisuudet ovat nekin vähentyneet ja se ajaa nuorisoa isompiin kaupunkeihin hankkimaan koulutusta. Kaupunkilaisten ikärakenne on muuttunut ja yhä kasvava osa asukkaista on eläkeikäisiä. Ikäihmisten määrän kasvaminen lisää pakostakin kaupungin terveydenhoitokustannuksia, ja niiden osalta ollaan suunnittelemassa isoja muutoksia. Kunnan huonosta taloudellisesta tilanteesta huolimatta alueella on paljon erilaisia positiivisia suunnitelmia.

Pieksämäen kaupungin Hiekanpään elämäkaarikeskushankkeessa suunnitellaan ja rakennetaan Pieksämäen keskustan välittömään läheisyyteen Pieksäjärvän rannalle uudenlainen elämäkaarikeskus-palvelukonsepti. Alueesta muotoutuu palveluiltaan monipuolinen, houkutteleva, monipuolinen, kaikenikäisiä kaupunkilaisia ja ulkopaikkakuntalaisia palveleva keskus. Elin- kaarikeskus tarjoaa laajasti varhaiskasvatus-, koulutus-, opetus-, kulttuuri-, asumis-, luonto- ja liikuntapalveluita. Hankkeella lisätään poikkihallinnallisuutta kaupungin omien toimijoiden sekä myös kolmannen sektorin ja liike-elämän kanssa. Uudella toimintamallilla pyritään vastaamaan oppilasmäärien laskusta ja väestön ikääntymisestä johtuvan kehityksen tarpeisiin tarkoituksena kääntää kaupungin muuttotappio ja negatiivinen kehitys uudelleen positiiviseen suuntaan.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:stä on kasvanut neljäntoista vuoden aikana tärkeä vaikuttaja ja toimija kolmannella sektorilla Pieksämäen kaupungin työllistämisessä, kierrätystoiminnassa ja urheiluseuratoiminnan organisoijana sekä edunvalvojana. Alun perin toiminnan ytimeksi suunniteltu urheiluseuratoiminnan tukeminen on jäänyt vähemmälle ja päätoimintamuodoiksi

ovat nousseet hanketoimijan-, työllisyysosaajan- sekä kierrätystoiminnan organisoijan roolit. Jo yhdistyksen toiminnan alkuvaiheessa huomattiin, että urheiluseurayhteistyö on tuottamaamme palvelua, mutta siihen ei löydetty taloudellisesti kannattavia malleja. Seurojen jäsenmaksu 17 €/vuosi on nimellinen, jota vuosikokous ei ole halunnut muuttaa. Liikunnan osuus Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n toiminnasta on hyvin vähäinen ja painottuu edunvalvontaan, koulutukseen ja seurojen auttamiseen. Pieksämäen Seudun Liikunta ry. on perustettu urheiluseurojen yhteenliittymäksi vuonna 1998 ja ajatuksena oli liikunnan ja urheilun arvostuksen lisääminen sekä yhteistyön kehittäminen. Onko toiminta nyt sitä, mitä varten yhdistys perustettiin?

Yhdistyksen toiminnan tukijalkana olleen IP-Parkki iltapäivätoiminnan siirtäminen kaupungin hoidettavaksi on ollut iso isku toiminnallisesti ja taloudellisesti, mutta siitä on päästävä yli ja etsittävä uusia mahdollisuuksia olla mukana terveellisten elämäntapojen ja liikunnan edistämisessä kaikkien ikäluokkien kanssa.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n nykytilaa voi luonnehtia arvoitukselliseksi. Ulkopuoliset muutokset, Pieksämäen kaupungin taloudellisen tilanteen kehittyminen, hankerahoitusten epävarmuus, työntekijöiden lyhyet työsuhteet ja urheiluseuroissa tapahtuvat muutokset ovat vaikeasti ennustettavissa.

Liikunnan ja urheilun arvostus on kasvanut ja nykyihminen näkee itsestä huolehtimisen tärkeänä omalta kannaltaan. Työntekijöiden vähentyessä työnantajat ovat huomanneet, että on tärkeää pitää alaisista huolta ja kannustaa heitä liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin. Työntekijöiden huomioimisella kehitetään työhyvinvointia ja parannetaan samalla myös yrityksen tulosta.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n oman organisaation ja työyhteisön pitkäjänteinen kehittäminen on myös tulevaisuudessa haasteellista. Toiminnan ja työyhteisön toimivuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeässä roolissa tiedottaminen sekä kriiseistä että onnistumisista. Työntekijöiden hyvinvointi ja yhteiset tapaamiset ovat erityisen tärkeitä hankalia työtehtäviä hoitavien projektityöntekijöiden kanssa. Vapaaehtoishallituksen ja työntekijöiden välistä kuilua on pystyttävä pienentämään. Hallitustyöskentely on pystyttävä sitomaan kiinteämmin toimintaan varsinkin urheiluseurayhteistyössä ja jäsenseurojen on saatava olla mukana tekemässä myös konkreettisia toimia Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hyväksi.

Alueen urheiluseurojen ja myös Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n strategiseen suunnitteluun tulisi panostaa enemmän. Strategia ja tulevaisuuden suunnitelmien olemassaolo helpottaisi

työntekijöiden ja vapaaehtoisten päivittäistä työtä kolmannella sektorilla sekä vapaaehtoistyössä. Strategiatyön tekeminen ja tulevaisuuden suunnittelun lähtökohta tulisi olla yhteinen halu paremmasta tulevaisuudesta ja valmius tehdä töitä sen eteen. Strategian toteutumisen edellytyksenä on kuitenkin yhteinen visio, jota kohti mennessä on tehtävä yhdessä sovittuja valintoja ja toimenpiteitä. Pieksämäen Seudun Liikunta on vahva toimija, mutta hallituksen, työntekijöiden, työllistettyjen ja jäsenseurojen yhteistyömalleissa on vielä paljon kehitettävää. Yhdistyksen toiminta on hankerahoitusten vuoksi poukkoilevaa ja vakituisen taloudellisen tulovirran puuttuessa on tehtävä nopeatkin ennalta suunnittelemattomia päätöksiä talouden tasapainon säilyttämiseksi.

Tulevaisuus ei tutkimuksen mukaan näytä monellakaan osa-alueella valoisalta, mutta myös uusia avauksia tulevaisuuden urheiluseuratoimintaan ja myös yhdistyksen toimintaan on löydettävissä. Tutkimuksen mukaan seurat kokevat, että liikuntapaikkojen hoito voisi olla yksi yhdistyksen tulevaisuuden toimintasuunta. Tätä yhdistys ei ole tähän asti ajatellut toiminnallisesti, vaan on pyrkinyt valvomaan seurojen ja harrastajien etuja liikuntapaikkojen osalta julkisella keskustelulla, vetoomuksilla ja kyselyillä.

Jäsenjärjestöjen ja urheiluseurojen on tulevaisuudessa pystyttävä muuttumaan ympäröivän yhteiskunnan mukana. Urheiluseurojen on pystyttävä hyväksymään ihmisten muuttuneet asenteet vapaaehtoistoimintaa kohtaan. Vapaaehtoisuuden muuttuminen lyhytjänteisemmäksi ja projektimaisemmaksi on pystyttävä kääntämään seuratoiminnan hyväksi. Entisaikojen järjestöjyrät ja valmentajagurut ovat historiaa ja seuroissa ollaan mukana pääasiassa omien lapsien kautta huomattavasti lyhyemmän aikaa. Seurojen hallinnointia on pystyttävä muuttamaan kevyemmäksi ja painotettava mieluummin käytännön ohjausta sekä juniorityötä. Järjestöjen hallitusten ja johtokuntien jäsenten on pystyttävä olemaan toiminnassa hyvällä omatunnolla lyhyemmän aikaa. Jos seurat eivät pysty tässä muuttamaan suhtautumistaan ja toimintatapojaan, ei vuonna 2020 ole jäljellä enää halukkaita järjestöjen johtotehtäviin.

Suomessa urheiluseuroja ja erilaisia liikuntaan liittyviä yhdistyksiä, kattojärjestöjä ja organisaatioita on aivan liikaa. SVUL:n ja TUL:n ajoista on jo aikaa, mutta niiden ja muiden liikuntaa organisoivien järjestöjen nimien vaihtuminen ei ole muuttanut toimintaa eikä organisaatioita tarpeeksi. Urheiluseuratoiminnan organisaatiot ovat vanhentuneita. Vahvat urheiluvaikuttajat ovat jatkaneet taistelua paremmista tittleistä, isommista työhuoneista ja suuremmasta alaisten määrästä. Olisiko nyt aika perinteitä kunnioittaen muuttaa koko urheilu- ja liikuntakenttä nykypäivän vaatimuksia vastaavaksi? Voitaisiko lajiliittojen, liikuntakeskusten, urheiluakatemi-

oiden, aluejärjestöjen ja muiden liikunnan ”katto-organisaatioiden” määrää vähentää ja toimintoja yhdistää, jotta saataisiin aidosti lisää panoksia ruohonjuuritason liikuttamiseen?

Voisiko uusi urheilujärjestöjen malli olla kolmiportainen, jossa eroteltaisiin liikuntakenttä selkeästi kolmeen osaan ja kolmenlaisiin erilaisiin painatuksiin oleviin urheiluseuroihin.

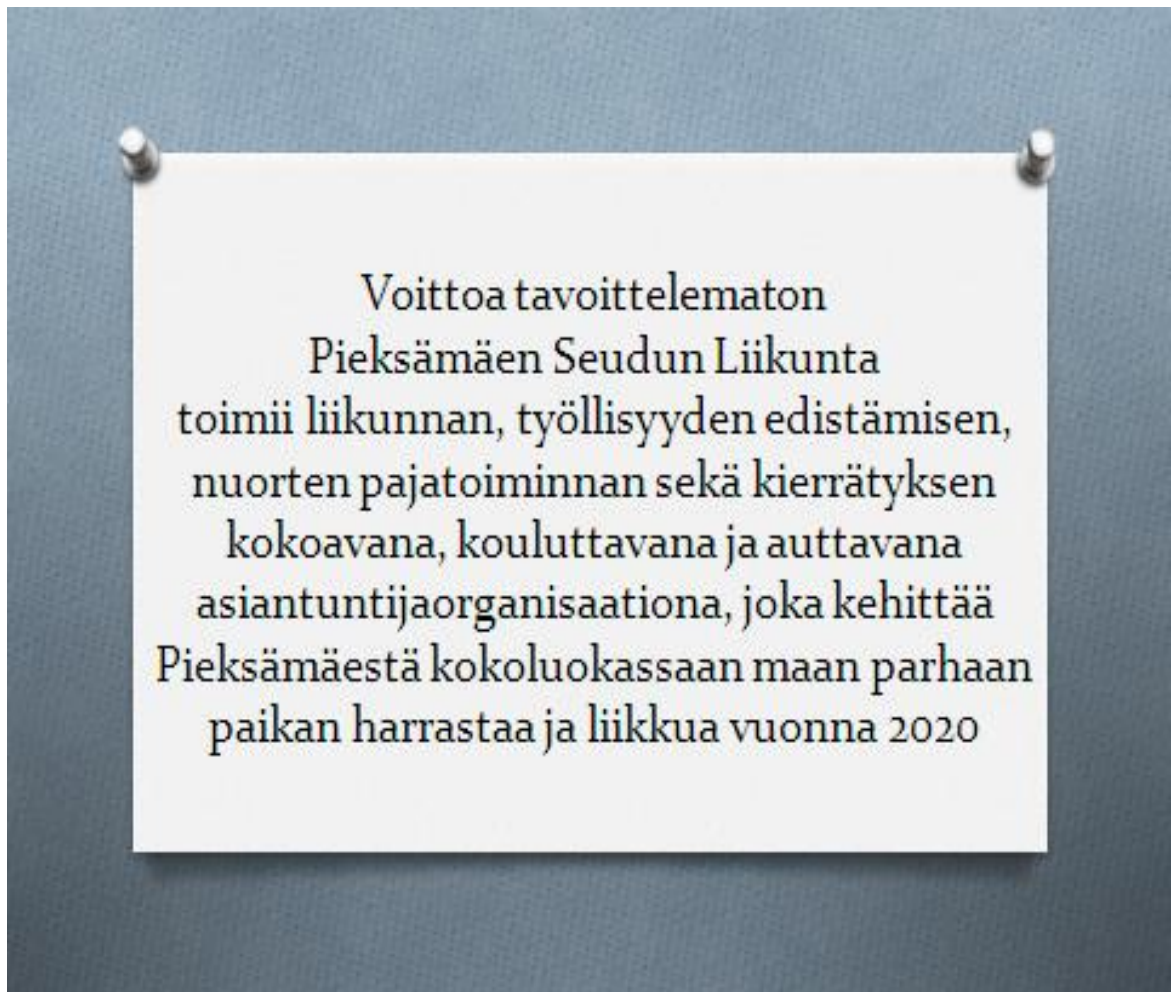
1. Huippu-urheilu eli rahaurheilu
 - a. Maksetaan urheilijoille ja valmentajille
 - b. Vaaditaan menestymistä ja taloudellista tulosta
2. Juniori ja perheliikunta
 - a. Talkootyötä
 - b. Isät ja äidit mukana tietyn ajan, kannustetaan mukaan
 - c. Ei menestys- tai talouspaineita
 - d. ”Kaikki pelaa”
3. Ikäihmisten liikunta
 - a. Ammattilaiset ohjaamassa
 - b. Maksullista palvelua
 - c. Terveysten kannattaa sijoittaa, ilmaisia toimintoja ei ole

Mallin toimimisen kannalta olisi unohdettava lajikohtaiset seurat, ja toimittava useampien lajien osalta tietyn ryhmän parissa. Seurojen toiminta ja -organisointi muuttuisi kevyemmäksi, kun ei tarvitse puuhata kaikilla osa-alueilla. Osaaminen tietyn ryhmän kanssa kasvaisi, ja laatu ruohonjuuritason liikunnasta aina ammattiurheiluun nousisi paremmalle tasolle.

Kolmannen sektorin toimijoiden kulta-aika näyttää olevan ohi, eikä sille suuresta yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta huolimatta pystytä antamaan tarpeeksi taloudellista tukea. ESR-, ELY-, OPM-, OKM-, RAY- ja paikallisten toimintaryhmien projektirahoitusten omavastuuosuudet ovat kasvaneet liian suuriksi, jotta pienet yhdistykset tai urheiluseurat pystyisivät niitä hakemaan. Kun lähes kaikkien kuntien taloudellinen tilanne on heikentymään päin, eivät nekaan ole valmiita yhtä suuriin taloudellisiin panostuksiin.

Euroopan Unionin erilaiset hankerahastot ovat tuoneet myös urheiluelämälle sekä laajemmalti kolmannelle sektorille uusia mahdollisuuksia kokeilemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Projekteilla on alku ja loppu, mutta suurin osa kolmannen sektorin toimijoista elää ja toimii vuodesta toiseen erilaisten hankerahoitusten varassa. Hankkeiden hurmiossa ei ole monessakaan paikassa pystytty suunnittelemaan toimintoja taloudellisesti kannattaviksi pidemmällä aikavälillä. Kun hanke loppuu, työntekijä lähtee ja vie projektin aikana oppimansa mukanaan. Lyhytkestoisesta hanketoiminnasta pitäisi saada kaikki hiljainen tieto käyttöön hallinnoivaan organisaatioon, sillä muutoin seuraava henkilö joutuu jälleen aloittamaan alusta.

Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n vision kirkastaminen osoittautui hankalaksi. Ympäröivien rakenteiden rajut muutokset ja epätietoisuus työpaikkojen sekä nykyisten toimintojen tulevaisuudesta ei ollut otollisin kasvualusta innovoivalle ajattelulle ja tulevaisuuden suunnittelulle. Lopulta hallituksen ja työyhteisön visioksi muotoutui seuraava lause:



Kuvio 23. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n visio 2014-2020

Strategiatyön käytäntöön ottaminen ei kuitenkaan tutkijan halusta huolimatta onnistunut aikataulussa pääosin ympäröivien uhkatekijöiden ja muutosten takia. Yhdistyksen ja jäsenseurojen nykytilan analyysi on mielestäni kattava ja antaa vankan pohjan tulevaisuuden suunnittelulle. Visio ja mahdollinen yhteinen suunta on kirjattu, ja nyt tärkeintä on muokata Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n hallituksen ja työntekijöiden ajatuksia kohti tuota tulevaisuuden toivekuvaa. Vapaaehtoishallitus, lyhyet työsuhteet, hankerahoitukset, kaupungin ja koko Suomen uhkaavasti heikkenevä taloustilanne ovat asioita, joihin emme voi itse vaikuttaa. On pystyttävä etsimään ja suunnittelemaan uusia palveluita, toimintoja sekä yhteistyömalleja sinisellä merellä, jolla toiminnalle ei olisi niin suuria rajoituksia.

Covellin mukaan organisaatio on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen halutun päämäärän. Organisaatiot ovat olemassa, jotta pystymme saavuttamaan sellaisia tavoitteita, joita yksilöt eivät pysty itsenäisesti toteuttamaan. Tämän päivän urheiluseurat ovat tästä hyvä esimerkki. (Covell ym. 2007, 4)

Seurojen yhteenliittymäksi ja edunvalvojaksi perustettu Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n on myös ryhdyttävä vieläkin aktiivisemmin auttamaan hiipuvia urheiluseuroja. Tutkimuksen mukaan yhteistyötä tarvitaan, toivotaan ja halutaan, mutta sitä ei vain tehdä. Yhteistyön vähyys tai puuttuminen pohjautuu monesti vääränlaiseen seurojen väliseen taloudelliseen kilpailuasetelmaan, kateuteen ja seuraihmissen henkilökohtaisiin erimielisyyksiin. Urheiluseurojen järjestöaktiivien väsyminen ja lopettaminen antavat kuitenkin monille seuroille mahdollisuuden uudistumiseen. Ihmisten vapaa-ajasta kilpaileminen on tätä päivää ja urheiluseurojen on pystyttävä muuttamaan vanhoja perinteitä ja toimintamalleja tämän päivän vaatimusten mukaisiksi. Hallitusten ja johtokuntien jäsenille, ohjaajille ja valmentajille on annettava mahdollisuus olla mukana vain haluamansa ajan. Koko elämänuran kestävät puheenjohtaja- tai rahastonhoitajaroolien aika on ohi. Projektimaiset tehtävät hallinnon, valmentamisen tai talkootöiden osalta tulevat olemaan tulevaisuuden menestyvän seuran ydinasioita. Seuratoiminnassa mukana olevien pitää saada tuntea olevansa tärkeä ja saada kiitosta, vaikka olisikin mukana vain yhden toimintakauden ajan.

Opinnäytetyö Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n kehittämissuunnitelma on koko Pieksämäen alueelle ja urheiluseuroille tärkeä, koska seurojen yhteenliittymänä ja katto-organisaationa toimivan Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n on näytettävä jäsenilleen esimerkkiä. Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n on pystyttävä tulevaisuudessa auttamaan jäsenseurojaan tulevaisuuden suunnitteluprosesseissa sekä kannustettava strategioiden tekemiseen oikealla tavalla. Liikunnan kentän ja -harrastamisen muuttuessa yhdistyksen on kyettävä ohjaamaan alueen urheiluseuroja oikeaan samaan suuntaan, jotta harrastajamäärät saadaan pidettyä vähintään nykyisellä tasolla. Se vaatii seuroilta muuttumista ja avoimuutta uusille lajeille, seuroille, johtamiselle ja toimintatavoille. Elämme muutoksen aikaa elämän jokaisella osa-alueella, mikään ei ole niin kuin ennen ja meiltä vaaditaan koko ajan uudistumista.

Itselleni tutkimustyö antoi mahdollisuuden tutkia yhdistystä urheiluseuroja ja myös omaa tekemistäni ulkopuolisen silmin ja uskon siitä olevan paljon hyötyä tulevaisuudessa. Strategiatyön oikeanlainen nykyistäkin laadukkaampi tekeminen olisi vaatinut hallitukselta ja henkilöstöltä enemmän mielipiteitä ja analysointia. Työ jäi mielestäni liaksi tekijän näköiseksi varsinkin tulevaisuuden suunnittelun osalta. Kehusmaan mukaan strategiasuunnitelma on hyvä, jos sii-

hen sitoudutaan, sillä vain sitoutumisen kautta strategialla päästään kohti visiota. Organisaation tulisi pystyä hyödyntämään suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa, arvioinnissa ja päivittämisessä mukana olevien erilaiset tiedot ja taidot. Organisaation ääni olisi saatava kuuluviin työn jokaisessa vaiheessa. Tätä kautta strategia antaisi todellisen merkityksen organisaation arkeen. (Kehusmaa 2010, 61.)

Käytännön johtamisen kannalta työyhteisön ja jäsenseurojen mielipiteet olivat paljolti odotettavissa, eikä uusia radikaaleja avauksia löytynyt. Urheilujohtajana toimiminen kolmannella sektorilla vapaaehtoishallituksen alaisena vaatii asioiden- ja ihmisten johtamista tasapuolisesti. Olisi hallittava molemmat erinomaisesti, mutta samalla olisi pystyttävä nauttimaan omasta työstään ilman oikeita esimiehiä, ilman positiivista kannustamista tai palkitsemista. Nykyaikaisissa urheilujärjestöissä on onnistuneesti palkattu ammattilaisia toimimaan valmentajina, koulutuspäällikköinä ja toiminnanjohtajina. Näiltä työsuhteissa olevilta vaaditaan taitoa toimia vapaaehtoistoimijoiden kanssa kannustaen, motivoiden ja palkiten, mutta heille itselleen ei ole juurikaan luotu palkitsemis- tai kannustusjärjestelmiä.

Lähdeluettelo

Aaltonen, K, Anttila, R, Ekman, K, Koivisto, N, Koivumäki, K, Paavola, S, Sjöholm, K, Tarasti, L, Tolonen, H, Tuunanen, P, Virtala, M, 2004. Urheilun ja liikunnan oikeus käytännössä. 2. Painos. RT-Print, Helsinki.

Andreasen, A, Kotler, P. 2008. Strategic marketing for nonprofit organizations. 7. edition. Person Education LTD, London.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. 6. painos. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Covell, D, Walker, S, Siciliano, J, Hess, P. 2007. Managing sports organizations responsibility for performance. 2.edition. Elsevier Ltd, United States of America.

Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna.

Eteläaho, A. 2009. Kansainvälisen suurtapahtuman johtaminen. Tutkimuksia 11/2009. Acta Wasaensia, 213. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos, Vaasa.

Haaga-Helia julkaisusarja Kehittämismuutoksia 2/2012. Kärrä, Eija. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. Multiprint, Vantaa.

Heikkala, J, 2001. Järjestön strategia. Tampere university Press, Tampere.

Heikkala, J, 2009. Johdatus liikuntakulttuuriin. Suomen Liikunta ja Urheilu SLU ry

Honkanen, J, 2003. Strategian toimeenpano liikunta- ja urheilujärjestöissä. AMK-opinnäytetyö. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Vierumäki.

Kalhlé, L, Riley, C. 2004. Sports marketing and the psychology of marketing communication. 1. edition. Lawrence Erlbaum associates, publishers, Mahwah, New Jersey.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy ja Kirsi Kehusmaa, Helsinki.

Kärnä, E. 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. Haaga-Helia kehittämisraportteja 2/2012. Multiprint Vantaa.

Koski, P, Heikkala, J. 1998. Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos. Liikunnan sosiaali-tieteiden laitos, tutkimuksia.

Loimu, K. 2012. Yhdistystoiminnan käsikirja. 5.Painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Mynäprint Oy, Mynämäki.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. 3.uudistettu painos. Onnistu strategiassa. WSOY Onnis-tu-sarja. Helsinki.

Malik, F. 2005. Toimiva Johtaminen käytännössä. 2. Painos. Multiprint Oy, Helsinki.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 2. Painos. Karisto Oy, Hämeenlin-na.

Mehta S. 2000. Marketing Strategy. SWOT. Luettavissa:

http://www.shsu.edu/~mkt_ssm/mkt570/Chap04.ppt. Luettu 23.1.2014

Muhonen, R, Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Tapahtumamarkkinoinnin voima. Talentum, Helsinki.

Nikulainen, P, Ollikainen, J, 2005. Hyvän Seuran johtaminen, SLU-julkaisusarja 1/05. SLU paino.

Opetushallitus. Sädökset ja ohjeet. Luettavissa:

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Luettu 9.1.2014

Pieksämäen kaupunki. Pieksämäki info. a. Luettavissa:

<http://www.pieksamaki.fi/fi/pieksaemaeki-info>. Luettu 16.12.2013.

Pieksämäen kaupunki. Pieksämäki info. b. Luettavissa:

(<http://www.pieksamaki.fi/fi/pieksaemaeki-info>). Luettu 10.1.2014

Pekkala, J. Heikkala, J. 2007. liikunnan kansanliikkeen ”neljäs tie”. Näkökulmia yhteiskunnan ja liikunnan kansalaistoiminnan tulevaisuuteen. Suomen Liikunta ja Urheilu, Helsinki.

Ruuska Kai. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7.painos. Talentum, Helsinki.

Sarala, U. Sarala, A. 2001. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Sport Pieksämäki. Liikuntatoimi. Luettavissa: (<http://www.sportpieksamaki.fi/liikuntatoimi>).
Luettu 11.2.2014

Stotlar David K. 2005. Developing successful sport marketing plans. 2.edition. Sheridan Books, United States of America.

Strategiaviestinnän muistilista. Luettavissa:
<http://www.strategiavaikuttaminen.fi/organisaation-tuki/strategiaviestinnan-muistilista/index.htm>. Luettu 23.1.2014

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Taylor, T, Doherty, A, McGraw, P. 2008. Managing people in sport organizations a strategic human resource management perspective. 1.edition. Elsevier Ltd, Hungary.

Tilastokeskus. Kuntaportaali. Kuntien avainluvut. Luettavissa:
<http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/593.html>. Luettu 10.1.2014.

Yli-Sirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Ekonomisarja. WSOY Pro, Helsinki.

Vartiainen, T, 2011. Yhdessä kohti Helsingin Ladun visiota. AMK-opinnäytetyö Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa:
<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31477/Opinnayte%20Vartiainen%20.pdf?sequence=1>
<http://www.hli.hihamk.fi/tietopal/opinnaytetyot.htm>. Luettu: 09.10.2013.

Viiala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.



PSLiikunta 2014–2020

PERUSTIEDOT

1. Minkä urheilulajin/tehtävän puolesta vastaat kyselyyn? *

- ☐ Ammunta
- ☐ Hiihto
- ☐ Jalkapallo
- ☐ Jääkiekko
- ☐ Kamppailulajit
- ☐ Lentopallo
- ☐ Pesäpallo
- ☐ Ratsastus
- ☐ Retkeily
- ☐ Salibandy
- ☐ Suunnistus
- ☐ Uinti
- ☐ Vesiurheilu
- ☐ Voimistelu
- ☐ Yleisurheilu
- ☐ Yleisseura
- ☐ PSLiikunta työntekijä
- ☐ PSLiikunta hallituksen jäsen
- ☐ Muu, mikä?

2. Missä muissa urheilulajissa/tehtävissä olet mukana? *

- ☐ Ammunta
- ☐ Hiihto
- ☐ Jalkapallo
- ☐ Jääkiekko
- ☐ Kamppailulajit
- ☐ Lentopallo
- ☐ Pesäpallo
- ☐ Ratsastus
- ☐ Retkeily
- ☐ Salibandy
- ☐ Suunnistus
- ☐ Uinti
- ☐ Vesiurheilu
- ☐ Voimistelu
- ☐ Yleisurheilu
- ☐ Yleisseura
- ☐ PSLiikunta työntekijä
- ☐ PSLiikunta hallituksen jäsen
- ☐ Muu, mikä?

3. Mikä on ensisijainen roolisi vastaajana? *

- ☐ Urheilija, harrastaja
- ☐ Valmentaja
- ☐ Huoltaja
- ☐ Joukkueenjohtaja
- ☐ Työntekijä
- ☐ Puheenjohtaja/varapuheenjohtaja
- ☐ Hallituksen jäsen
- ☐ Isä/Äiti (huoltaja)
- ☐ Muu, mikä?

4. Sukupuoleni? *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

5. Minkä ikäinen olet? *

- ☐ alle 18-vuotta
- ☐ 18-25-vuotta
- ☐ 26-30 vuotta
- ☐ 31-40 vuotta
- ☐ 41-50 vuotta
- ☐ 51-60 vuotta
- ☐ 61-70 vuotta
- ☐ yli 70 vuotta

6. Onko seurallanne voimassaolevaa strategiaa? (toiminnan linjat 2-5 vuoden päähän)

- ☐ Ei
- ☐ On
- ☐ En tiedä

7. Jos on, mille aikavälille se sijoittuu ja mitkä ovat sen pääkohdat lyhyesti?

NYKYTILA

8. Mikä ovat mielestäsi viisi(5) PSLiikunnan tärkeintä tehtävää *

- ☐ Edunvalvonta
- ☐ Hankkeet ja projektit
- ☐ Henkilöstön osaaminen
- ☐ Johtaminen
- ☐ Kierrätystoiminta
- ☐ Konsultointi
- ☐ Koulutus
- ☐ Laatu
- ☐ Lasten ja nuorten liikunta
- ☐ Markkinointi
- ☐ Seurayhteistyö
- ☐ Tiedottaminen
- ☐ Tuotteistaminen
- ☐ Työllistäminen
- ☐ Nuorten työpajatoiminta
- ☐ Muu, mikä?

9. Mitkä ovat PSLiikunnan viisi(5) tärkeintä toimintoa? *

- ☐ Iltapäivätoiminta
- ☐ Kirpputorimyymälä
- ☐ Koululiikunta
- ☐ Liikunnanohjaus
- ☐ Liikuntapaikkojen ylläpito
- ☐ Mehustusasema
- ☐ Nuorten työpajatoiminta
- ☐ Pajapalvelut
- ☐ Pieneläinten hautausmaa
- ☐ Projekti- ja hanketoiminta
- ☐ Seuratapaamiset
- ☐ Suur tapahtumat
- ☐ Tapahtumakoordinointi
- ☐ Terveysliikunta
- ☐ Toimistopalvelut
- ☐ Tukityöllistäminen
- ☐ Yritysyhteistyö
- ☐ Muu, mikä?

10. Arvioi PSLiikunnan onnistumista jäsenseurojensa edunvalvojana?

4 5 6 7 8 9 10

Edunvalvonta on epäonnistunut ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Edunvalvonta on onnistunut erinomaaisesti

11. Arvioi PSLiikunnan tiedottamista?

4 5 6 7 8 9 10

Tiedottaminen on epäonnistunut ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Tiedottaminen on erinomaista

12. Arvioi PSLiikunnan saamaa julkisuuskuvaa?

4 5 6 7 8 9 10

Julkisuuskuva on ollut erittäin negatiivinen ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Julkisuuskuva on ollut erittäin positiivinen

13. Arvioi PSLiikunnan projekti- ja hankeosaamista

4 5 6 7 8 9 10

Projekti- ja hankeosaaminen on erittäin heikko ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Projekti- ja hankeosaaminen on erinomainen

14. Arvioi PSLiikunnan osuutta paikkakunnan työttömyyden vähentäjänä?

4 5 6 7 8 9 10

Osuus on ollut erittäin pieni ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Osuus on ollut erittäin suuri

15. Arvioi PSLiikunnan Nuorten työpaja POTKU:n merkityksellisyyttä paikkakunnalla?

4 5 6 7 8 9 10

Ei mitään merkitystä ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Erittäin suuri merkitys

16. Arvioi PSLiikunnan järjestämiä koulutuksia ja seurataapaamisia?

4 5 6 7 8 9 10

Koulutukset ja seurataapaamiset eivät ole onnistuneet ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Koulutukset ja seurataapaamiset ovat olleet erinomaisia

17. Arvioi PSLiikunnan onnistumista lasten ja nuorten liikunnan kehittäjänä?

Iltapäivätoiminta, Sporttileirit

4 5 6 7 8 9 10

Onnistunut todella huonosti ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Onnistunut erinomaisesti

18. Arvioi PSLiikunnan tapahtumien järjestämistaitoa?

Iltapäivätoiminta, Sporttipäiväleirit, Koululaisolympialaiset, Suolentis...

4 5 6 7 8 9 10

Järjestämistaito on erittäin huono ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Järjestämistaito on erinomainen

19. Arvioi PSLiikunnan tiloja

Kukkaroniementie 4, Alasinkatu 1b

4 5 6 7 8 9 10

Tilat ovat erittäin huonot ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tilat ovat erinomaiset

20. Arvioi PSLiikunnan henkilökunnan ammattitaitoa?

Projektihenkilöt ja toimistohenkilöstö

4 5 6 7 8 9 10

Erittäin huono ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Erinomainen

21. Arvioi PSLiikunnan TEKÖ-tori myymälää?

Sijainti, tuotteet, palvelu

4 5 6 7 8 9 10

Erittäin huono ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin hyvä

22. Arvioi PSLiikunnan Teko-toiminnan palveluita?

Maisemointi, nikkarointi, entisöinti...

4 5 6 7 8 9 10

Erittäin huonot ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin hyvät

TULEVAISUUS

23. Arvioi oman seurasi tulevaisuuden kehitystä? *

	Heikkenee merkittä- västi	Heikke- nee	Heikke- nee hie- man	Pysyy ennal- laan	Para- nee hie- man	Para- nee	Paranee merkittä- västi
Seuran talous ylei- sesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran saamat avustukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppa- nien merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenmäärä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenten aktiivi- suus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talkoolaisten ak- tiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran palkkasuh- teessa olevat työn- tekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö muiden seurojen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö kaupun- gin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö aluejär- jestön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuran merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Mitkä ovat PSLiikunnan viisi(5) vahvinta osa-aluetta? *

- ☐ Markkinointi
- ☐ Nuorten työpajatoiminta
- ☐ Tiedottaminen
- ☐ Yhteistyön parantaminen
- ☐ Yritysyhteistyö
- ☐ Tuotteistaminen
- ☐ Työn laatu
- ☐ Työllistäminen
- ☐ Hankkeet ja projektit
- ☐ Henkilöstön osaaminen
- ☐ Koulutus
- ☐ Johtaminen
- ☐ Muu, mikä?

25. Missä PSLiikunta tarvitsee kehittämistä/kehittymistä eniten (max 5kpl)? *

- ☐ Markkinointi
- ☐ Tiedottaminen
- ☐ Yhteistyön parantaminen
- ☐ Yritysyhteistyö
- ☐ Tuotteistaminen
- ☐ Työn laatu
- ☐ Työllistäminen
- ☐ Hankkeet ja projektit
- ☐ Henkilöstön osaaminen
- ☐ Koulutus
- ☐ Johtaminen
- ☐ Nuorten työpajatoiminta
- ☐ Muu, mikä?

26. Mitä ovat PSLiikunnan tulevaisuuden 5 tärkeintä toimintoa? *

- ☐ Edunvalvonta
- ☐ Iltapäivätoiminta
- ☐ Kierrätystoiminta
- ☐ Kirpputori myymälän ylläpito
- ☐ Konsultointi
- ☐ Koululiikunta
- ☐ Koulutus
- ☐ Lasten ja nuorten liikunta
- ☐ Liikunnanohjaus
- ☐ Liikuntapaikkojen ylläpito
- ☐ Pajatoiminta palvelut
- ☐ Pieneläinten hautausmaa
- ☐ Projekti- ja hanketoiminta
- ☐ Seuratapaamiset
- ☐ Suur tapahtumat
- ☐ Tapahtumakoordinaattori
- ☐ Terveysliikunta
- ☐ Tiedottaminen
- ☐ Toimistopalvelut
- ☐ Tukityöllistäminen
- ☐ Nuorten työpajatoiminta
- ☐ Muu, mikä?

27. Missä asioissa seurasi/sinä tarvitsisit apua? *

- ☐ Koulutus
☐ Vapaaehtoisten rekrytointi
☐ Talous
☐ Johtaminen
☐ Palkitseminen
☐ Valmennus
☐ Kuljetukset
☐ Yhteistyön kehittäminen
☐ Lakiasiat
☐ Sponsorointi, yhteistyökumppanit
☐ Markkinointi
☐ Tiedottaminen
☐ Emme tarvitse apua
☐ Muu, mikä?

28. Millaisina uhkina Suomen urheiluelämän tulevaisuudessa näet seuraavat väittämät? *

	Erittäin pieni uhka	Pieni uhka	Uhka	Suuri uhka	Erittäin suuri uhka
”Sponsorirahan” häviäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talkoohengen hiipuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoisten häviäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urheilun/liikunnan arvostus vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alueorganisaatioiden lopettaminen (ESLi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koululiikunnan väheneminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheiden taloustilanteen heikentyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsoli-, videopelit, tv, tietokoneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urheilulajien arvostuksen muuttuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtion taloustilanne heikkenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Millaisena uhkina paikallisten urheiluseurojen tulevaisuudessa näet seuraavat väittämät? *

	Erittäin pieni uhka	Pieni uhka	Uhka	Suuri uhka	Erittäin suuri uhka
Seurojen kilpailu jäsenistä kovenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perheiden taloustilanne heikentyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pieksämäen taloustilanne heikenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntatoimen muutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PSLiikunnan toiminta loppuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urheilulajien arvostus muuttuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pieksämäki yhdistyy toiseen kaupunkiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankerahoitukset loppuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntapaikkamaksut nousevat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talkoohenki hiipuu/häviää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsimäärä vähenee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koululiikuntaa vähennetään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaaehtoiset häviävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntapaikat rapistuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Mitkä olisivat viisi(5) tärkeintä liikuntapaikkakehityskohdetta? *

- ☐ Keilahalli
- ☐ Tennishalli
- ☐ Urheilutalon perusparannus
- ☐ Monitoimihalli
- ☐ Salibandyhalli
- ☐ Keskuskentän perusparannus
- ☐ Hiekanpään alueen liikuntapuisto
- ☐ Koulujen liikuntasalien ajanmukaistaminen
- ☐ Ulkoilureittien kunnostaminen
- ☐ Kevyen liikenteen väylien kunnostaminen
- ☐ Kontiopuiston liikuntahallin perusparannus
- ☐ Uimarantojen kunnostaminen
- ☐ Muu, mikä?

31. Miten seurasi/lajisi on otettu huomioon liikuntapaikkojen ja –toimen kehitystyössä

Liikuntapaikkojen peruskorjaukset, Hiekanpään liikuntakeskus...

4 5 6 7 8 9 10

Ei ole otettu huomioon ol-
lenkaan

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

On otettu huomioon erinomaisella
tavalla

32. Millaisina mahdollisuuksina paikallisten urheiluseurojen tulevaisuudessa näet seuraavat väittämät? *

	Erittäin pieni mah- dollisuus	Pieni mah- dollisuus	Mahdolli- suus	Suuri mah- dollisuus	Erittäin suuri mah- dollisuus
Seurojen yhdistymi- nen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talkoohenki kasvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntatoimen / kau- pungin muutokset auttavat urheiluelä- mää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikunnalle saadaan lisää resursseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurat tekevät tiivistä yhteistyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koululiikunta lisään- tyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamme lisää uusia vapaaehtoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykset haluavat ostaa liikuntapalvelui- ta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntapaikkamaksut poistetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pieksämäki yhdistyy toiseen kaupunkiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poliittisissa päätök- sissä liikunta on otet- tu huomioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seniorei- den/eläkeläisten mää- rän kasvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Mikä on PSLiikunnan suunta tulevaisuudessa?

4=minimaalisen pieni tärkeys 10=äärimmäisen tärkeä

	4	5	6	7	8	9	10
Tukityöllistäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuorten työpaja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kierrätys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edunvalvonta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntapaikkojen ylläpito *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankehallinnointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suurtahtumat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedotus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinointi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seurojen yhteistyö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2 Ennakkotehtävä: Nykytilanteen kartoitus SWOT-analyysillä 1/2

VAHVUUDET + VAHVUUDET menestystekijät •Kirjaa tähän sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat menestystekijät	MAHDOLLISUUDET+HEIKKOUEDET heikkoudet vahvuuksiksi •Kirjaa tähän ne mahdollisuuksiin perustuvat toimet, joilla pienennämme heikkouksia tai poistamme ne kokonaan
UHAT+VAHVUUDET Uhat hallintaan •Kuvaa tähän keinot ja vahvuudet, joilla torjumme uhkien vaikutusta toimintaan	UHAT+HEIKKOUEDET Mahdolliset kriisitilanteet •Listaa tähän katastrofitilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat

Ennakkotehtävä: Nykytilanteen kartoitus SWOT-analyysillä 2/2

Sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut tai luotavat menestystekijät	Toimet, joilla pienennämme heikkouksia tai poistamme ne kokonaan
Keinot ja vahvuudet, joilla torjumme uhkien vaikutusta toimintaan	Katastrofitilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat

Liite 3. SWOT-analyysin vastaukset 1/2

VAHVUUDET mitä osaamme

- Toimitilat
- Innokas henkilöstä
- Järjestelykyky
- Yhdistys mukana lahjoitukset hyvän asian puolesta
- Koulutettu henkilökunta
- Ydinhenkilöstön monipuolinen osaaminen ja harrastuneisuuden hyväksikäyttäminen työssä
- Monipuolista monialaista osaamista
- Moniammatillisuus, erityisosaamiset
- Palvelujen ja tuotteiden monimuotoisuus
- Monipuoliset palvelut
- Paljon ideoita
- Kalusto riittää hyvin

MAHDOLLISUUDET tarjolla olevat kehitysnäkymät

- Uusi ESR-ohjelmakausi
- Toimiminen monella alalla
- Yritysyhteistyö
- Samankaltaisten toimijoiden kanssa yhteistyön parantaminen
- Uudet hankkeet
- Tarve välityömarkkinoille ja pehmeille työpaikoille
- Työllisyys ym. Asiat agendalla myös seuraavalla ohjelmakaudella
- Ekologinen ajattelu (hiilipainojen vähentäminen)
- Palvelujen tuotteistaminen
- Uusien idoiden käyttäntöönvieminen
- Uudet tuotteet kierrätysmateriaaleista
- Huutonetin kautta tunnettuuden paraneminen

Liite 3. SWOT-analyysin vastaukset 1/2

HEIKKOUEDET / KEHITETTÄVÄÄ mitä emme osaa

- Henkilöstön/työllistettyjen jatkuva vaihtuminen
- Heikko motivaatio työllistetyillä
- Yritysyhteistyö potkun osalta
- alihankintatyöt
- Mallinnostyö jos henkilökunta vaihtuu
- Projekteihin perustuva rahoituspohja- löytyykö uusia rahoitusvaihtoehtoja
- Työllistettyjen asenne ja URPOUS – laatu
- Laskutettavien töiden riittävyys
- Tuotteiden markkinointi
- Eri kanavat
- Lakipykälät/kilpailu?
- Työn laatu / työntekijöiden asenne
- Kiire, joka johtaa valvonnan puutteeseen
- yritysytteistyö

UHAT toiminnan uhkatekijät, ympäröivät paineet

- Hankerahoitukset
- Kilpailijat
- Kaupungin taloustilanne ja yhteistyön laatu tulevaisuudessa
- Tiukan taloustilanteen asettamat reunaehdot
- Hankerahoitukset, toiminnan jatkuvuus?
- Kaupungin osuuksien ja töiden väheneminen
- Töiden riittävyys, järkevien/kannattamattomien töiden tekeminen
- Riskin ottaminen varastojen kerryttämisessä
- Uusien toimintamallien juurruttaminen
 - Oppilaitokset
 - Kaupunki
- Miten taataan laadukkaiden palvelujen riittävyys
- Jos lahjoitukset loppuvat kierrätyksessä
- Tukityöllistämisen jatko
- Kilpailutus/tukityöllistäminen/verotus!?

Liite 3: SWOT-analyysin vastaukset 2/2

tt13.5-22.5.2013TULEVAISUUS SWOT VAHVUUDET+VAHVUUDET**menestystekijät**

- Suomen kotilääkäripalvelun kanssa positiivisia kokemuksia molemmin puolin
- huutonetin kautta tullut jo tunnettuutta lisää, pääsimme tehomyyjiksi neljässä kk:ssa! -> kannattaa ylläpitää jatkossakin tätä toimintaa ja perehdyttää siihen ajoissa seuraava myymälätyöntekijä lähtevän tilalle
- Ammattitaito
- Hyvät toimitilat pajalla, koneet ja laitteet
- Monet firmat ulkoistavat töitään joka luo meille uusia työmahdollisuuksia
- yhteistyö kaupungin eri yksiköiden kanssa
- Uudet myytävät tuotteet/palvelut -> rahoituspohjaa laajemmaksi
- Hankkeet ja hankeosaaminen tällä hetkellä ydinosaamistamme -> mahdollisuus löytää niiden kautta uusia rahoitusvaihtoehtoja ja maksullisia palvelutuotteita
- Henkilöstön monipuolisen osaamisen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä -> ideariihet/palaverit?
- Seurayhteistyö
- Uudet ideat -> kierrätysmateriaalien hyödyntäminen
- Kaupungin kanssa tehtävä yhteistyö

tt13.5-22.5.2013TULEVAISUUS SWOT MAHDOLLISUUDET+HEIKKOUEDET heikkoudet**vahvuuksiksi**

- Myönteisen palautteen antaminen työntekijöille aina, kun siihen on syytä -> vaikuttaa työn laatuun ja motivaatioon
- Työntekijöiden kannustaminen ja innostaminen, oma esimerkki tärkeä
- Esimiesten aistit valppaina, jos näyttää että on ongelmia, voi tarjota apua ja keskustelumahdollisuutta – kun tt aistii, että hänestä välitetään aidosti, suhtautuminen myös työn tekemiseen muuttuu positiiviseksi
- Vastuun antaminen tt myös motivoi – kokee itsensä tärkeäksi ja tarpeelliseksi ja onnistuminen motivoi työntekoa
- Organisaation tiivistyminen entisestään ”yhteen hiileen puhaltaminen”
- Kaikki tekisi kaikkea ja psliikunnan eritoimintojen väliltä raja aidat nurin ajatuksena että kaikki yhtä porukkaa
- Yritys- ja seurayhteistyön kehittäminen
- Omat ja muiden järjestämät tapahtumat – yhdistyksen markkinointia, näkyvyyttä, palv. ym. markkinointia
- Henkilöstön koulutukset
- Työnjaon kehittäminen; töiden tasapuolinen jakaantuminen, keskittyminen ns. oikeisiin asioihin
- Sen miettiminen, mikä on yhdistyksen tulevaisuuden kannalta ns. ydinosaamista ja toiminta-aluetta, mikä puolestaan edellisiin nähden toissijaista
- Tiedonkulun kehittäminen ja yhteiset sopimukset
- Yhteiset visiot, kompromissit

Liite 3: SWOT-analyysin vastaukset 2/2

tt13.5-22.5.2013TULEVAISUUS SWOT UHAT+VAHVUUDET Uhat hallintaan

- uusiotuotteita myyntiin huutonettiin jatkossa enemmän ja omille sivuille kuvia niistä ja niiden esittelyä myymälässä
- uusien uusiotuotteiden jatkuva kehittäminen ja kokeilu (käytämme ompelimossa ilmaisia materiaaleja ja se kannattaa)
- tällä hetkellä on hyvät myymälätilat, toivottavasti jatkossakin -> mahdollistaa tuotteiden esille laitton ”myyvästi” ja myymälän siisteyden
- varastoon pitää tehdä harkiten sellaisia tuotteita, joihin materiaalit maksavat paljon tai etukäteen selvittää potentiaaliset asiakkaat
- työllistettyjen kannustaminen on tärkeää, koska palkkatukityössä palkka on pienempi eikä työsuhde jatku vuotta pidempään -> motivoi ihan eri tavalla työntekoon, kun tt kokee olevansa arvostettu ja tärkeä
- Etsitään uusia töitä ja työmahdollisuuksia jatkuvasti
- Ydinporukan virkistys päivillä pyritään pitämään ohjaajien jaksamista yllä
- Hyvin toteutetut hankkeet; osa yhdistyksen markkinointia, väylä uusien hankkeiden hakemiselle/pysyvän toiminnan ja sitä kautta rahoituksen monipuolistamisen rakentamiselle
- Yhteistyö eri kolmannen sektorin ja muiden toimijoiden kanssa (synergia)
- Innovatiivisuus – työyhteisönä, yksilöinä
- Ongelmien mieltäminen haasteiksi, joihin on löydettävissä ratkaisuja
- Palvelutuotteet
- Toimisiko myymälä paremmin toisella paikalla?
- Nettikauppa?
- Yritys- ym. vierailut; ajatuksia palv. ja tuotteiden kehittämiseen

tt13.5-22.5.2013TULEVAISUUS SWOTUHAT+HEIKKOUEDET Mahdolliset kriisitilanteet

- jos ei ole tarpeeksi ammattitaitoista työvoimaa, niin se rajoittaa töiden vastaanottamista ja vaikuttaa laatuun
- ellei kaupunki jatka avustusten antamista, olemme aika heikoilla
- jos asiakastyöt tehdään huolimattomasti, sana kiertää
- jos hankemäärärahat pienevät eikä ole mahdollisuutta palkata projektihenkilöstöä työn johtamiseen ja suunnitteluun, niin mahdollisuudet toimia pienenevät
- Rahoitus
- Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden jatkumo
- Lainsäädäntö ja määräykset
- Ulkopuolisten töiden väheneminen / loppuminen
- Markkinoinnin vähyys, johtuen siitä kun ei voida kilpailla muiden yritysten / toimijoiden kanssa
- Rahoitustilanteen dramaattinen muutos; kaupungin tuki vähenee oleellisesti tai lakkaa kokonaan, uusia hankerahoituksia ei ole mahd. hakea
- Osin edellisen seurauksena henkilöstö siirtyy muualle
- Työllisyyspolitiikan muutokset; palkkatuki- ym. kriteerit tiukentuvat merkittävästi/työnantajan palkkakustannukset kasvavat
- Rakennepoliittiset ym. muutokset; kuntien liitokset (voi toki olla myös plusmerkinen prosessi), väestötappion kasvu = palvelut vähenevät, ulkopuoliset työt loppuvat
- Työilmapiiirin heikkeneminen -> näkemyserot
- Kolmannen sektorin tulevaisuus etenkin taloudellisten toimintaedellytysten näkökulmasta?

Liite 4. Ennakkotehtävä: Hallituksen kysymykset

- **MISSIO**
miksi olemme olemassa?
- **TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI**
mitä ympärillä tapahtuu?
- **SIDOSRYHMÄANALYYSI**
mitä meiltä odotetaan/halutaan?

Hallituksen vastaukset:

MISSIO

- Seurojen yhteislinkki, antaa tarvittaessa apua seuratoiminnassa, valttina moniosaaminen
- Urheiluseurojen ja muiden järjestöjen kattojärjestö, joka auttaa heitä erilaisissa toiminnoissa
- Kaupungin kierrätys. Työllistetään työttömiä

TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

- Kaupungin väki vähenee ja ikääntyy, työttömyys valitettavasti myös kasvaa. Kassavirrat pienenee, joten jäsenseuramme jatkossa ehkä tarvitsee enemmän tukea
- Taloudellinen tilanne huononee. Aktiivisten toimijoiden määrä pienenee. PSLiikunnan tarjoamien työtehtävien muuttuminen.
- EU-lainsäädäntö sanelee. Kolmannelle sektorille tullut esim. Bovallius

SIDOSRYHMÄANALYYSI

- Ideoida uusia palveluja, tunnettuuden parantamista, saada seurat innostumaan enemmän yhteistyöstä, joten yhteistyön merkitys korostuu.
- Aktiivista toimintaa seuratoiminnan aktivoimiseen. Luotettava kolmannen sektorin toimija. Apua ja tukea jäsenseuroille
- Kaupunki odottaa meidän jatkavan kierrätystä. Työllistetään pitkäaikaistyöttömiä

Liite 5. Asioita, joita vision halutaan sisältävän

- Liikunta
- Liikunnan lisääminen
- Terveyttä edistävä liikunta
- Hanke- ja projektitoiminta
- Nuorten työpaja
- Työllistäminen
- Kierrätys
- Yhteistyö
- Koulutukset

Voittoa tavoittelematon
Pieksämäen Seudun Liikunta
toimii liikunnan, työllisyyden edistämisen,
nuorten pajatoiminnan sekä kierrätyksen
kokoavana, kouluttavana ja auttavana
asiantuntijaorganisaationa, joka kehittää
Pieksämäestä kokoluokassaan maan parhaan
paikan harrastaa ja liikkua vuonna 2020



Pieksämäen Seudun Liikunta ry.

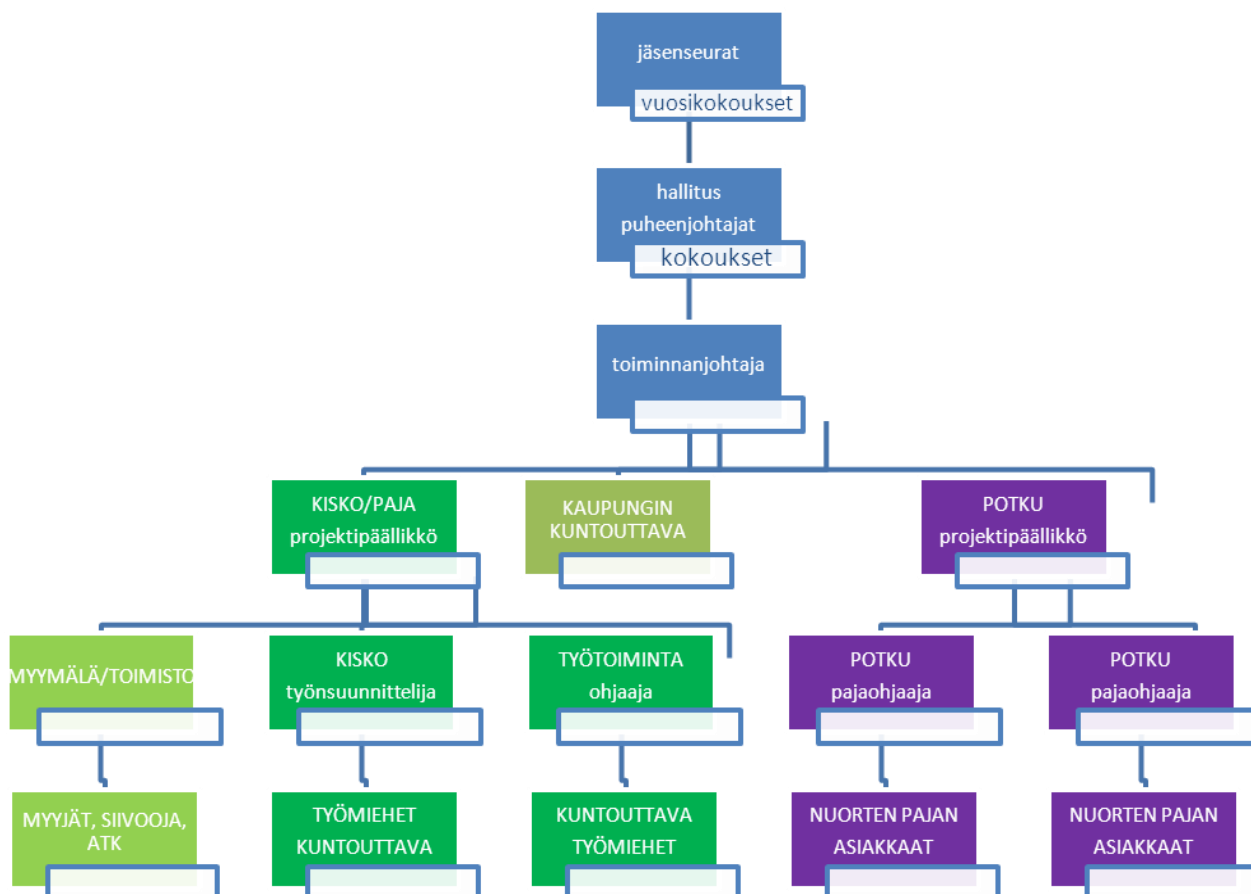
STRATEGIA-ASIAKIRJA

Tämä on kolmannella sektorilla toimivan yleishyödyllisen voittoa tavoittelemattoman yhdistyksen, Pieksämäen Seudun Liikunta ry:n strategia-asiakirja, jonka avulla yhdistyksen toiminta ohjataan kohti yhdessä suunniteltua visiota.

VISIO 2020

Voittoa tavoittelematon Pieksämäen Seudun Liikunta toimii liikunnan, työllisyyden edistämisen, nuorten pajatoiminnan sekä kierrätyksen kokoonava, kouluttavana ja auttavana asiantuntijaorganisaationa, joka kehittää Pieksämäestä kokoluokassaan maan parhaan paikan harrastaa ja liikkua vuonna 2020.

ORGANISAATIOKAAVIO



TARKOITUS

- Edistää urheilun ja erilaisten liikuntamuotojen harrastusta Pieksämäen seudulla
- Toimia Pieksämäen seudun liikunta- ja urheiluseurojen yhteisenä edunvalvontaorganisaationa
- Edistää Pieksämäen seudun liikunta- ja urheiluseurojen yhteistoimintaa
- Kehittää urheilu-, liikunta- ja nuorisotyötä
- Edistää tasa-arvoa ja kansainvälistä yhteistoimintaa sekä toimia puhtaan luonnon ja ympäristön puolesta

STRATEGISET PÄÄTAVOITTEET 2014-2020

- Uusia hankerahoitushakemuksia tehty ja haettu vuosittain
- Erilaisissa projekteissa ja hankkeissa työskentelee 5-8 henkilöä
- Nuorten työpaja on pysyvää toimintaa
- Sporttileiritoiminta on aloitettu koulujen loma-aikoina
- On kehitetty vetovoimaisia vuosittain toistuvia liikuntatapahtumia
- Urheiluseurojen aito yhteistyö on aloitettu ja yhteisiä tapaamisia säännöllisesti
 - Urheiluseurojen yhteinen lehti
- Liikunta- ja urheilupaikat ovat hyvässä kunnossa
- Työllistetty vuosittain vähintään 20 henkilötyövuotta
- Tilinpäätöksessä tehty vähintään 0-tulos joka vuosi

TAVOITTEET 2014-2015

- Nuorten työpajarahitus ajalle 2014-2015
- Seurojen säännölliset yhteistapaamiset alkaneet 2014
- Joululehti 2014
- Uusi liikuntaleiri hiihtoloma 2015
- Uusi liikuntaleiri kesäloma 2015
- Pieksämäen juoksutapahtuma 2015, syksy
- Pieksämäen luistelutapahtuma 2015, kevät
- Uusi työllistämishanke ajalle 2015-2016
- Pitkäaikaiset sopimukset Pieksämäen kaupungin kanssa tehty
 - kierrätys
 - liikuntapaikkojen hoito

TAVOITTEET 2016-2017

- Koululaisolympialaiset 2016

TAVOITTEET 2018-2019

-

TAVOITTEET 2020

-